¡MEJORAR o Ser VENCIDO!

Los 29 secretos del liderazgo de Jack Welch, el genio de General Electric

DIANA

Robert Slater

¡MEJORAR o Ser VENCIDO!

Aprendamos a pensar, hablar y dirigir como Jack Welch, el ejecutivo más célebre y exitoso de la historia

Jack Welch convirtió a la General Electric en la corporación más exitosa de fines del siglo XX. Logró esto enfocándose en la calidad, la renovación y mediante una serie de estrategias en los negocios que transformaron a General Electric de un dinosaurio burocrático, voluminoso y lento, en un competidor sólido y dinámico.

Éxito número uno en las listas de los libros de negocios más vendidos del mundo, *¡Mejorar o ser vencido!* ha mostrado a más de 100 mil directivos cómo entender los secretos –e imitar los éxitos– de este legendario ejecutivo de la General Electric. Desde el Secreto No. 1 ("Aproveche el poder del cambio") hasta el Secreto No. 29 ("Utilice los negocios electrónicos para darle el golpe final a la burocracia"), este texto clásico de la administración es la propuesta actual más sencilla y fácil de seguir para alcanzar el éxito.

Léalo, aprenda de él y úselo para seguir los pasos del ejecutivo corporativo más encomiado de la historia: Jack Welch.

COTIZA EN BOLSA MEXICANA DE VALORES

DIANA

DIANA ISBN: 968-13-3769-7

7 509991 281564

¡MEJORAR
o Ser
VENCIDO!

PRIMERA EDICIÓN, NOVIEMBRE DE 2003

DERECHOS RESERVADOS

©

ISBN 968-13-3769-7

Título original: GET BETTER OR GET BEATEN!

Traducción: Jorge Alberto Velázquez

Diseño de portada: Sergio Ávila

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.

Copyright © 2003 por Editorial Diana, S.A. de C.V.
Arenal No. 24 - Edificio Norte,
Ex Hacienda Guadalupe Chimalistac,
01050, México, D.F.
www.diana.com.mx

IMPRESO EN MÉXICO - PRINTEDED MÉXICO

Prohibida la reproducción total o parcial
sin autorización por escrito de la casa editora.

CONTENIDO

Prólogo xi

PARTE I

EL LÍDER VISIONARIO: TÁCTICAS GERENCIALES PARA OBTENER EL MARGEN COMPETITIVO

SECRETO DE LIDERAZGO 1	Aproveche el poder del cambio	3
SECRETO DE UDERAZGO 2	¡Enfrente la realidad!	13
SECRETO DE LIDERAZGO 3	Administrar menos es administrar mejor	21
SECRETO DE LIDERAZGO 4	Cree una visión, luego líbrese de ella	27
SECRETO DE LIDERAZGO 5	No siga una idea centrar-en cambio, establezca sólo unas cuantas metas generales claras como estrategias de negocios	33
SECRETO DE LIDERAZGO 6	Nutra a los empleados que se comprometen con los valores de la empresa. Formule compromisos y comparta los intereses de la compañía	39

PARTE II

EL PRINCIPIO DE UNA REVOLUCIÓN: ESTRATEGIAS PARA ABORDAR EL CAMBIO

SECRETO DE LIDERAZGO 7	Evalúe su negocio con una mirada fresca	

	y decida qué debe arreglar, qué ha de nutrir y ¡qué necesita desechar!	47
SECRETO DE LIDERAZGO 8	Sea el "número uno o número dos" y manténgase redefiniendo su mercado	53
SECRETO DE LIDERAZGO 9	Contráigase, antes de que sea muy tarde	61
SECRETO DE LIDERAZGO 10	¡Use las adquisiciones para dar el salto cuántico!	65
SECRETO DE LIDERAZGO 11	Cultura de aprendizaje I: use el concepto de la ausencia de fronteras y la cesión de autoridad para nutrir una cultura de aprendizaje	*77*
SECRETO DE LIDERAZGO 12	Cultura de aprendizaje II: inculque las mejores ideas en el negocio, sin importar de dónde vengan	83
SECRETO DE LIDERAZGO 13	Los grandes ganadores en el siglo xxi serán globales	89

PARTE

ELIMINACIÓN DEL ELEMENTO JEFE: SECRETOS DE PRODUCTIVIDAD PARA CREAR LA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS

SECRETO DE LIDERAZGO 14	Elimine capas: ¡líbrese de la grasa!	99

SECRETO DE LIDERAZGO 15 Induzca la productividad por medio de los secretos "S" (¡velocidad, sencillez y seguridad en sí mismo!) 105
SECRETO DE LIDERAZGO 16 Actúe como una compañía pequeña 111
SECRETO DE LIDERAZGO 17 ¡Elimine las fronteras! 117
SECRETO DE LIDERAZGO 18 Libere la energía de sus trabajadores 125
SECRETO DE LIDERAZGO 19 Escuche a la gente que en realidad hace el trabajo 131
SECRETO DE LIDERAZGO 20 Vaya ante sus trabajadores y responda a todas sus preguntas 141

PARTE IV

SIGUIENTE GENERACIÓN DE LIDERAZGO: INICIATIVAS PARA MANEJAR Y SOSTENER UN CRECIMIENTO DE DOS DÍGITOS

SECRETO DE LIDERAZGO 21 Haga un Esfuerzo Máximo: exceda sus metas con tanta frecuencia como pueda 149
SECRETO DE LIDERAZGO 22 Haga de la calidad una prioridad suprema 157
SECRETO DE LIDERAZGO 23 Haga que la calidad sea labor de todos los empleados 165
SECRETO DE LIDERAZGO 24 Asegúrese de que todos entiendan cómo funciona Seis Sigma 173
SECRETO DE LIDERAZGO 25 Asegúrese de que el cliente sienta la calidad 181

SECRETO DE LIDERAZGO 26	Haga crecer su negocio de servicio: es la ola del futuro	189
SECRETO DE LIDERAZGO 27	Convierta su negocio en una cibercompañía	195
SECRETO DE LIDERAZGO 28	Haga que los negocios existentes estén listos para Internet; no presuponga que los nuevos modelos de negocios son la respuesta	201
SECRETO DE LIDERAZGO 29	Use los negocios electrónicos para darle el golpe final a la burocracia	**207**
Apéndice. Valores de GE		219

PROLOGO

El 22 de octubre del año 2000, Jack Welch dejó pasmadas a Wall Street y a Main Street con su temeraria oferta de último minuto por adquirir Honeywell. Aunque el consejo de la subastada estaba sólo a unos minutos de aprobar la oferta de un rival, con una llamada telefónica y una nota escrita a mano enviada por fax, el CEO (Chief Executive Officer, director general ejecutivo) de GE fue capaz de entrar rápidamente a la venta y arrebatarle el trato a un competidor. A sólo unos meses de cumplir cuatro décadas de una exitosa carrera profesional, Jack Welch podía haber prestado más atención a sus memorias, al campo de golf y a todos los demás ornamentos que van bien con una merecida jubilación. En cambio, no mostró ninguna duda al asignarse un heroico desafío final: integrar en la estructura de GE una compra siete veces más grande de lo que cualquiera se había atrevido en su empresa (véase el capítulo 10 para conocer el relato, paso a paso, acerca de la adquisición).

La jugada de Honeywell fue la cosecha de Welch. A lo largo de sus años como CEO, Jack había sorprendido con su audacia en varias ocasiones a los *observadores* de GE. Ningún otro CEO había mostrado mayor capacidad para navegar en aguas desconocidas. Aunque había sido atacado una y otra vez, Welch nunca permitió que la crítica se interpusiera entre él y su visión de una nueva empresa. La prensa podía llamarle *Jack Neutrón* (apodo que le habían puesto después del despido de más de 100 mil trabajadores) todo lo que quisiera pero no permitió que los comentarios maliciosos interfirieran con sus planes. En fecha más reciente, GE ha sido criticada por su falta de diversidad en los cargos ejecutivos. Sin embargo, desde que Alfred Sloan renovó la burocracia extendida de General Motors en los años treinta, ningún líder corporativo había tenido un impacto de tanto éxito en una gran compañía.

Desde sus primeros días como CEO, cuando anunció los planes para lanzar su "revolución", Welch ha reinventado la compa-

ñía en cada intento. A principios de la década de los ochenta realizó una especie de *cirugía* corporativa que conmocionó incluso a las personas de GE, cuando vendió 200 negocios y compró 70, incluida la adquisición de Radio Corporation of America (RCA) por seis mil millones de dólares. Decidido a "competir sólo en transacciones en las que tengamos una oportunidad para sobresalir", Welch convirtió una compañía vieja y burocrática en una competidora global, ágil y con una buena posición para el nuevo siglo.

Aunque se ha escrito mucho acerca de las iniciativas de Welch que llegaron a ser su distintivo personal (por ejemplo. Seis Sigma), en la prensa popular ha aparecido menos sobre sus creencias básicas respecto a los negocios. Él ha declarado en forma sistemática que "la empresa es simple" y que "lo más importante que hago es instilar confianza". Sencillez, informalidad y seguridad son parte del léxico de Welch, tanto como "WorkOut", "la orgarüzación que aprende" y "la ausencia de fronteras" (incluso en la era computacional, prefiere enviar notas escritas a mano que correos electrónicos). A él le gusta comparar al leviatán GE con, entre todas las cosas, una tienda de abarrotes. En esos negocios de vecindario se sabe quiénes son los clientes y qué compran. En este lienzo Welch fue pintando su liderazgo ideal (como verán los lectores desde el primer capítulo de este libro).

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Lo que distingue a Jack Welch de sus contemporáneos es su libro de juego. Al proporcionar un plano detallado de los programas que adoptó en GE, Jack ha creado un instrumento que muestra a las organizaciones cómo romper las barreras del desempeño y formar negocios ganadores. Durante la última década, ningún autor de libros tuvo mayor acceso al señor Welch y al funcionanüento interno de su libro de juego que Robert Slater. Todo empezó en jimio de 1991.

Después de seguir las audaces iniciativas de Welch, le solicité a Bob que escribiera la historia interna de la forma en la que este líder recreó la compañía. Slater fue capaz de asegurar no sólo la cooperación de Jack, sino también la ayuda de docenas de otros ejecutivos clave de GE. El resultado fue el primer libro que detallaba la década inicial de Welch como CEO, titulado *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution.* La obra incluye un retrato pormenorizado de la historia de GE, así como historias tras bambalinas de él y su nombramiento como director general ejecutivo.

Para mediados de la década de los noventa, aunque otros libros de negocios habían puesto su atención en Welch, ninguno era accesible a los lectores que esperaban extraer las "pepitas de oro" de su liderazgo. Escuché por casualidad a un ejecutivo que decía que los libros de GE eran "interesantes, pero pesados". Ese comentario me dio vueltas en la cabeza por varios días, hasta que me golpeó la idea para concebir *¡Mejorar o ser vencido!* "Lo que necesitaba el mercado, pensé, era Jack Welch condensado, el Welch esencial." El libro que imaginé era un paquete conciso que destilaría la esencia de su liderazgo.

¡Mejorar o ser vencido! fue publicado en inglés en 1994 y de inmediato encontró su público. Era la versión condensada de los principios de liderazgo que estaban ayudando a GE a convertirse en una de las empresas más competitivas del mundo (ese libro fue seguido por dos volúmenes que ayudaron a exponer el cuerpo de conocimiento de Welch: *Jack Welch and the GE Way y The GE Way Fieldbook).*

Durante la redacción de estos libros, Robert Slater tuvo un acceso sin precedentes al interior de GE, incluido ser el primer autor invitado a entrar a "el Pozo" en Crotonville, renombrado centro de capacitación de GE en la ladera del Hudson. Además, Welch se sentó muchas veces con Slater a lo largo de los años para exponerle sus razonamientos sobre diversos temas de negocios. Aunque las personas de GE (incluido Welch) cooperaron con Slater en los cuatro libros, debe señalarse que nadie en la compañía vio una sola página del manuscrito antes de la publicación de cada

libro. Aparte de verificar la exactitud de las citas textuales y aprobar los documentos internos empresariales para *The GE Way Fieldbook*, todas las palabras fueron nuestras. GE siempre se contentó con ser el tema, no el autor.

EL LIBRO DE JUEGO DE WELCH

Algunos años después de la publicación original del libro, Jack confesó a Robert Slater que *¡Mejorar o ser vencido!* era el libro que él mismo (¡Welch!) usaba a menudo antes de sentarse a escribir un discurso. Con esa clase de alabanza, y dadas la infinidad de iniciativas e ideas nuevas que Jack Welch había propuesto desde entonces (Seis Sigma, negocios electrónicos, evolución de su estrategia "número uno o número dos"), supe que había llegado el momento para que revisáramos y actualizáramos esta joya. En esta edición, la cual es nueva o revisada más de 50 por ciento, se encuentran los últimos desarrollos, incluida la adquisición de Honeywell. Debido a que la obra incluye todas las iniciativas importantes lanzadas entre 1981 y 2001, este libro constituye la cobertura impresa más completa de los principios de liderazgo de Welch.

La nueva edición ha adoptado un enfoque modular, lo que significa que cada secreto de liderazgo es un capítulo independiente, permitiendo a los interesados leer el libro en cualquier secuencia. El nuevo *¡Mejorar o ser vencido!* ha sido simplificado en cuatro partes para facilitar su acceso. Estas son:

Parte I. El líder visionario: tácticas gerenciales para obtener el margen competitivo.
Parte II. Encendiendo una revolución: estrategias para abordar el cambio.
Parte III. Eliminando el elemento jefe: secretos de productividad para crear la organización sin fronteras.
Parte IV. Siguiente generación de liderazgo: iniciativas para manejar, y sostener, un crecimiento de dos dígitos.

GE: LA SIGUIENTE GENERACIÓN

A fines de noviembre de 2000, después de meses de especulación, Jack Welch hizo el anuncio que la América corporativa había estado esperando: Jeff Immelt lo sucedería como presidente y director general ejecutivo de General Electric. El señor Immelt, apenas el noveno CEO de la compañía, tendría su trabajo *cortado* para él. No sólo asumiría el mando de la institución de 124 años de antigüedad fundada por Tomás Alva Edison, sino que también tendría que suceder al hombre al que la revista *Fortune* llamó "el gerente del siglo". Su intimidante tarea no sólo era resguardar el legado de Welch, sino también poner su propia huella en una de las compañías más sólidas del mundo. La empresa que el señor Immelt heredó está en mucho mejor forma hoy que cuando la recibió Jack y tendrá algo que el señor Welch no tenia cuando llegó a ser CEO: el libro de juego.

Jeffrey A. Krames
Editor y redactor en jefe

Parte

EL LÍDER VISIONARIO: TÁCTICAS GERENCIALES PARA OBTENER EL MARGEN COMPETITIVO

Secreto de liderazgo 1

APROVECHE EL PODER DEL CAMBIO

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La mentalidad del gerente de ayer era aceptar el compromiso y mantener las cosas ordenadas, lo cual tiende a producir complacencia. Los líderes del mañana, por otra parte, formulan problemas, los debaten, los resuelven. No temen ir contra la corriente actual porque saben que su presente es el mañana, y toman partido por una visión de lo que pueden llegar a ser los negocios.

; Hay una fórmula secreta para tener éxito en los negocios? ¿ Por supuesto que se dan abundantes sugerencias en todos lados; pero, de una manera realista, es difícil saber cuál consejo seguir y cuál evitar. Nosotros recomendamos que los gerentes estudien al maestro y que examinen sus acciones.

Jack Welch.

El récord profesional de Welch es la envidia de todo líder de negocios en Estados Unidos, y de hecho en todo el mundo. Él es el

hombre que la revista *Fortune* llamó en su edición del 1 de mayo de 2000: "Quizá el CEO más admirado de esta generación."

PRESENTÁNDOLO EN GRANDES NÚMEROS

Cuando se convirtió en presidente y director general ejecutivo (CEO) de General Electric (GE) en 1981, la compañía tenía ventas "sólo" por 25 mil millones de dólares. En 1999, las transacciones de GE alcanzaban casi los 112 mil millones de dólares.

Sus ganancias en 1981 fueron solamente de 1 500 millones de dólares; Welch las aumentó a cerca de 11 mil millones de dólares en el año de 1999.

Para apreciar la importancia de estas ganancias financieras, debemos señalar que cada elogio que pueda otorgarse a una compañía se le ha concedido a la General Electric de Jack Welch.

Está claro que no sólo está haciendo algo bien, sino que está haciendo muchas cosas bien y, por consiguiente, sólo podemos ganar al enfocarnos en su sabiduría de negocios.

En el balance de este libro explicaremos esas ideas con gran detalle. Y aun cuando Welch presidía un supernegocio (él odia la palabra "conglomerado", así que no la usaremos aquí), dirigiendo 12 empresas y estando a cargo de un total de 340 mil empleados, sus reflexiones pueden ponerse en práctica con facilidad en una organización de cualquier tamaño.

De todas las ideas de Jack Welch, ninguna tiene más peso que este simple decreto: *¡Cambie, antes de que sea demasiado tarde!*

¿Qué quiere decir con esto Welch?

> **A nadie le gusta el cambio. Todos empiezan con: "Me gusta la forma en que son las cosas". Por eso estoy aquí. Si no me gustara la forma en que es, estaría en alguna otra parte.**

Cambiar.

Parece bastante fácil hacerlo.

El jefe toma una decisión y los empleados en forma automática la siguen, alterando su comportamiento. Desechan una forma antigua, adoptan una nueva.

Suena fácil, ¿no es así?

No en realidad.

De hecho podría ser lo más difícil para cualquiera y Jack Welch sabe esto muy bien. Aun así, ha fomentado el cambio como un imperativo desde el momento en que tomó las riendas como CEO en la primavera de 1981.

EL CAMBIO ESTABA EN TODAS PARTES

El cambio estaba muy difundido en la década de los ochenta: las industrias de alta tecnología y los competidores globales estaban tomando la delantera; surgían productos de calidad superior y nuevas normas de productividad y todos estos cambios ocurrían a velocidades mucho más rápidas que antes.

Welch entendió lo que otros líderes de negocios eludían: que estos cambios eran inevitables y poderosos para sacudir los cimientos mismos de sus empresas. Otros CEO no llegaron a comprenderlo, después de todo, la mayoría de los líderes de negocios odian el cambio, aman el *statu quo.* Éste era seguro, confortable, de ahí provenían estos líderes después de años de éxito; para ellos, el cambio era el enemigo, pero no para Jack Welch.

Al explicar la situación de GE en la primavera de 1981, Welch señaló dos tendencias dominantes que afectaban al ambiente del mundo de los negocios: la inflación excesiva de finales de los años setenta y la nueva amenaza competitiva asiática.

> **Eso nos advertía que debíamos ser mucho mejores y más rápidos. Asi que supongo que mi mensaje en nuestra compañía fue: "El juego va a cambiar, y cambiará en forma drástica." Y teníamos que hacer juntos un plan, un programa, para enfrentar una década de retos que por eso era excepcional.**

A diferencia de otros líderes, Welch amaba el cambio, lo encontraba excitante, audaz e incluso liberador.

Nuevos productos.

Nuevos competidores.

Cada día había un ambiente de negocios diferente.

La única pregunta que enfrentaba el líder era: ¿qué vas a *hacer* en respuesta a ese entorno cambiante?

Al exponer las cualidades de un director, Welch insiste en que él o ella creen en los demás una visión enfocada con claridad. Una parte vital de ese panorama es asegurarse de que cada empleado valora el cambio.

HACER DE CADA DÍA TU PRIMER DÍA EN EL TRABAJO

Una exhortación favorita de Welch era que los ejecutivos de GE empezaran su día como si fuera el primero en el trabajo; en otras palabras, que siempre tuvieran pensamientos nuevos.

Acostúmbrese a pensar en su negocio.

No se duerma en sus laureles. No asuma que los negocios funcionarán por sí solos, o que esos buenos números del último trimestre significan de manera automática unos mejores en los siguientes tres meses.

Cambie lo que sea necesario para mejorar las cosas. Reexamine su agenda una y otra vez. Vuélvala a escribir, si piensa que debe volverse a escribir. Enfrentar el cambio evitará que caiga de nuevo en cualquier mal hábito.

Welch pudo haber dejado sola a su gente. Después de todo, GE era una corporación modelo.

Pero Jack lo sabía mejor y los críticos dentro y fuera de GE se mofaban de él.

Los mismos empleados de GE lo recibían con desdén, y un temor absoluto. ¿Quién era él para jugar con fuego?

Sin embargo, Welch siguió su instinto.

Podía ver a muchas empresas de GE aletargarse. Los negocios estadounidenses estaban enfocados hacia la burocracia. [La burocracia] estaba bien para su época, pero los tiempos cambiaban con rapidez. Incluso el cambio era tan veloz que impedía a los negocios reaccionar.

Welch respondió a esos cambios a finales de la década de los setenta y principios de los años ochenta al proponer una nueva estrategia para los negocios de GE.

De ahora en adelante, esas compañías tendrían que ser "número uno o número dos" en su mercado. Si General Electric no podía acelerar a los negocios *flojos*, los cerraría o los vendería.

LA GÉNESIS DE "NÚMERO UNO 0 NÚMERO DOS"

Era una gran política que por ser intrépida, implicaba muchos riesgos.

No se trataba sólo de insistir en que GE hiciera ajustes acordes con el nuevo ambiente de negocios, sino que se obstinaba en que dedujera cómo sobrevivir a la confusión económica de la época.

Él demandaba que cualquier negocio que formara parte del grupo tenía que ser el mejor, o casi el mejor, en su campo.

Era la primera articulación de otra estrategia de negocios: "Esfuerzo Máximo." (Habrá más sobre este tema en el capítulo 21.)

No obstante la magnitud de los riesgos, Welch sabía que si tenía éxito en la política de "número uno o número dos", estaría situando a GE para un crecimiento de dos dígitos en los años siguientes.

Los cambios al comienzo de su cargo como presidente y CEO, aunque masivos, eran sólo una señal de lo que estaba por venir. A lo largo de sus dos décadas en el puesto continuaría abrazando el cambio como una necesaria y fértil estrategia de negocios.

Por ejemplo, el 12 de diciembre de 1985, General Electric y RCA acordaron que GE adquiriría al gigante de las comunicado-

nes, lo cual incluía la joya en la corona, NBC Televisión Network, por 6 280 millones de dólares.

Fue la más grande fusión no petrolera en la historia. General Electric estaba clasificada entonces en el noveno lugar en la lista de las firmas industriales más grandes de Estados Unidos. RCA era la segunda entre las empresas de servicios de la nación.

Juntas formaron un nuevo poder corporativo con ventas de 40 mil millones de dólares al año, lo que las colocó en séptimo lugar en el Fortune 500.

La compra representó para GE un cambio enorme como el mar.

A lo largo de gran parte de su historia, General Electric había crecido desde dentro. Su carácter distintivo dictaba que la compra de negocios externos, en lugar de nutrir los internos, era una insensatez.

A Welch no le asustaba cambiar la tradición de GE.

Él quería "desarrollar" los negocios de más alto crecimiento de General Electric, y pretendía hacer cualquier cosa para ganar.

LOS EMPLEADOS TAMBIÉN TIENEN BUENAS IDEAS

Para 1989, Welch empezó a apreciar que los empleados de GE tenían muy buenas ideas acerca de cómo mejorar el negocio.

Pensó que era tiempo de empezar a escuchar lo que tenían que decirle los empleados. Creía que permitiéndoles participar en las operaciones diarias de la compañía podría maximizar la productividad. También podría hacer que estos trabajadores se sintieran más satisfechos en sus empleos.

Usar los cerebros de los empleados fue un cambio importante para Jack Welch y General Electric.

En efecto, él decía: "Si confías en que tienes la razón de tu lado, no temas; si piensas que debería haber un cambio, grítalo desde las azoteas, y asegúrate que tu jefe lo escuche."

Welch lanzó una iniciativa que llamó *WorkOut,* la cual era un ambicioso programa de 10 años para aprovechar la experiencia de sus empleados.

El WorkOut fue diseñado para lograr que los trabajadores compartieran sus conocimientos dentro de la compañía.

GE fue la primera empresa en usar en una escala tan grande las ideas de los empleados en el WorkOut.

En palabras de Welch, el WorkOut intentaba ayudar a la gente a dejar de:

> **... luchar con los límites, los absurdos, que crecen en las grandes organizaciones. Todos estábamos familiarizados con estos disparates: demasiadas aprobaciones, duplicación, pomposidad, desperdicio.**

El cambio funcionó.

Welch sabía que trabajaba debido a que los números de GE mejoraban en forma constante.

Sabía que marchaba debido a que para la década de los noventa GE había surgido como la compañía más fuerte en Estados Unidos. No obstante, incluso ese récord de logros no impidió que Welch explorara la siguiente ola de cambio.

En 1995 dio un nuevo y enorme paso, lanzando una iniciativa en toda la compañía para mejorar la calidad de los productos y procesos de General Electric.

Él sintió que tema que hacerlo.

Le había tomado algo de tiempo, pero se había convencido cada vez más de que GE tenía un buen trecho que recorrer antes de poder alardear de que su calidad era alta.

Welch podía haberse resistido al cambio. Después de todo, como le gusta decir, "GE hoy *es* una compañía de calidad. Siempre ha sido una compañía de calidad". Así que, ¿por qué no mantenerse firme? Su respuesta era:

> **Nosotros pretendemos ser más que eso. Queremos cambiar el panorama competitivo al ser no sólo mejores que nuestros contrincantes, sino llevar la calidad a un nivel completamente nuevo. Deseamos hacer de nuestra calidad algo tan especial, tan valioso para nuestros clientes y tan importante para su éxito, que núes-**

tros productos lleguen a ser considerados como su única opción real de valor.

El 26 de abril de 2000, Jack Welch habló en la Reunión Anual de GE en Richmond, Virginia, y dedicó un segmento a la estrategia empresarial "¡Cambie, antes de que sea demasiado tarde!" Quería llamar la atención al hecho de que era más difícil que nunca responder al cambio en el ambiente de negocios:

Otro concepto de administración que nos ha servido muy bien a lo largo de dos décadas es la convicción de que una organización que no sólo está cómoda con el cambio, sino que lo saborea —viéndolo siempre como una oportunidad, no como una amenaza—, tiene una ventaja distinta en un mundo donde el ritmo del cambio siempre está acelerado.

A finales de los años setenta y principios de la década de los ochenta experimentamos las incursiones japonesas en la mayoría de nuestros negocios tradicionales, comprendimos que nuestro futuro ya no estaba en muchos de ellos y nos movimos a los que eran inmunes a este asalto mientras reestructurábamos la compañía. Lo hicimos, pero invertimos casi una década en concretarlo.

Cuando Europa sufrió la depresión y las dislocaciones financieras a principios de la década de los noventa, nos movimos rápidamente para asociarnos con firmas europeas en cuyo futuro creíamos. Esta vez las mejores oportunidades estuvieron sólo alrededor de dos o tres años.

Luego Asia a finales de ios años noventa: una vez más, desarticulación económica y de nuevo repentinas oportunidades para asociarnos con grandes compañías con un gran futuro de Japón y de Tailandia. Las mejores de estas coyunturas habían desaparecido en un año.

¿Ven la pauta?

Hoy, en medio de esta revolución de Internet, las oportunidades que presenta el cambio se abren y se cierran en forma semanal, incluso diaria...

Una apertura al cambio.

Este es el pilar de la estrategia clave para negocios de Jack Welch: *¡Cambie, antes de que sea demasiado tarde!*

Considere su consejo. Estudie su ambiente de negocios. Observe la forma en que está cambiando. Determine cómo puede alterar lo que está haciendo para llegar a ser tan competitivo como le sea posible.

REGLAS DE WELCH

> *Esté abierto al cambio.* Jack Welch está convencido de que quienes tratan al cambio como un enemigo fracasarán en sus trabajos. El cambio, después de todo, es la norma, y los líderes exitosos deben ser capaces de leer el siempre cambiante entorno de negocios.

O *Recuerde que es fácil resistirse al cambio.* La postura cómoda para la mayoría de los líderes empresariales es hacer lo fácil, resistirse al cambio, asumir que el *statu quo* está bien. Welch difiere. El estado de cosas siempre puede mejorarse.

O *Asegúrese que los empleados acojan el cambio.* Diga a sus colegas que traten la variación como una oportunidad. Véala como un desafío que puede enfrentarse con trabajo duro e ingenio.

Secreto de liderazgo 2

¡ENFRENTE LA REALIDAD!

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

El arte de administrar y dirigir se reduce a una sola cosa: determinar y enfrentar la realidad acerca de la gente, situaciones, productos y luego actuar en forma decisiva y con rapidez en esa realidad.

Esté abierto al cambio.
Olvide el pasado.

Estos son los cimientos de la perspectiva estratégica de Jack Welch.

Estamos listos para ir más allá.

Algunas de las estrategias más importantes en su etapa inicial como CEO fueron diseñadas para iniciar la revolución que él prometió para la compañía.

La meta era transformar los negocios de GE en los mejores —o casi los mejores— en el mundo.

Para ayudar a conseguirlo, Welch diseñó una estrategia, el secreto de liderazgo #2, que era aún más difícil de asimilar para sus colegas que *¡Cambie, antes de que sea demasiado tarde.*

La estrategia fue llamada *¡Enfrente la realidad!*
Welch quería ir más allá con esa disertación:

> **Permítame intentar describir lo que entendemos por *realidad.* Puede sonar simple, pero conseguir que cualquier organización o la gente vea el mundo como es y no como desean no es tan fácil. Tenemos que impregnar a los empleados con una actitud, con una atmósfera que les permita —y de hecho, los motive a ello— ver las cosas como son, enfrentar las situaciones reales ahora y no como desearían que fueran.**

Enfrentar la realidad a principios de los años ochenta significaba ver de una forma completamente nueva los negocios de GE y decidir qué hacer con ellos. Welch llamó a este proceso "reestructuración". En esa época, ésta era una idea nueva; incluso la palabra no se había puesto de moda.

La reestructuración no era una medida de sustitución. No elimina un pedazo de burocracia aquí, o quita un negocio allá. Más bien, lo que se requería era dar una mirada realista a la compañía, y luego decidirse a renovarla.

Esta fue otra de las intrépidas ideas de Jack Welch y fue esencial para llevarlo a la más audaz de todas: transformar los negocios de GE en los mejores (o casi los mejores) del mundo.

ESTÁ BIEN COMPROMETERSE EN UNA COMPAÑÍA

La suposición en el centro de la reestructuración era que estaba bien —o incluso era necesario— comprometerse con nuestra compañía.

Esta no fue una decisión fácil de tomar y fue aún más difícil de implementar.

Para principios de la década de los noventa, la reestructuración se había puesto en boga. Esto se debió en gran parte a Jack Welch, quien fue uno de sus pioneros corporativos.

Sin embargo, encontró muy difícil completar el proceso.

En octubre de 1981, sólo seis meses después de haber ocupado el puesto de CEO, Welch se dirigió a 120 funcionarios corporativos y les expuso su agenda. Lo que tenía que decirles representaba nada menos que una revolución.

Aquí está su mensaje:

El desperdicio burocrático terminará.

Ya no se permitirá redactar planes engañosos o presupuestos forzados.

Las decisiones difíciles que tengan que tomarse, se tomarán, no se aplazarán.

Aquí está lo que Welch estaba diciendo en realidad:

Dejen en la puerta sus viejas excusas.

Hay al menos 101 razones por las que usted falló y alguien más tuvo éxito.

Sólo hay que revisar la historia.

Deje de insistir en que la vida ha sido injusta con usted, olvídese de fomentar la idea de que hay una conspiración en su contra y que la gente está intentando ganarle.

Tal vez, sólo tal vez, debería enfrentar las situaciones como son:

> **El arte de dirigir se reduce a algo simple. Determinar y enfrentar la realidad acerca de la gente, situaciones, productos; luego, actuar con decisión y rapidez en esa realidad.**
>
> **Piense cuántas veces hemos postergado las cosas, confiando en que mejorarán. La mayor parte de los errores que hemos cometido han ocurrido por no estar dispuestos a enfrentarlos, viéndolos directamente en el espejo de la realidad, y luego tomando la acción correcta. De eso se trata la administración: definir y actuar. No confiar, no esperar el siguiente plan. No pensarlo dos veces. Ponerse a hacerlo. Hacerlo. Definirlo y hacerlo.**

Welch pasó todos sus años enfrentando la realidad en GE.

Enfrentar la realidad significa decidir lo que necesita hacerse, y ejecutarlo, sin importar cuan doloroso sea.

Enfrentar la realidad significa entender que algo está ocurriendo cada día, cada semana, y que tiene necesariamente que abordarse.

Mirando en retrospectiva después de casi dos décadas, los observadores de Welch pueden tener la impresión de que todo lo que tenía que hacer era agitar una varita mágica y los negocios de GE producirían ingresos y ganancias de dos dígitos.

NO MOVERSE LO BASTANTE RÁPIDO

Pero incluso Welch como CEO ha admitido en sus últimos años que no siempre vivió de acuerdo con su propio decreto para enfrentar la realidad. Reconoció, por ejemplo, que su más grande error fue no moverse más rápido para implementar cambios mayores en GE. Cuando se le preguntó si tenía algún remordimiento al mirar atrás en su carrera, Welch contestó:

> **Me hubiera gustado haber hecho las cosas mucho más rápido. He estado aquí por 17 años. Imaginen si me hubiera tardado cuatro, tres o incluso un año en tomar mis decisiones. Hubiera tenido un rudo despertar. Me habría gustado mucho conseguir hace 10 años, por ejemplo, que todas mis divisiones trabajaran juntas.**

A lo largo de su carrera, Welch tomó decisiones intrépidas que indicaron que estaba enfrentando la realidad, y luego ajustándose a ella.

A principios de los años ochenta, cuando comprendió que General Electric tendría que reestructurarse, estaba enfrentando la realidad. GE necesitaba reorganizarse para que la compañía entera pudiera dedicar todos sus recursos y atención a sus negocios restantes, o sea, los más fuertes.

A mediados de esa década, cuando se autorizó la compra de RCA, estaba enfrentando la realidad: GE necesitaba esa adquisición para impulsar el desarrollo de la alta tecnología.

A finales de esos 10 años, cuando empezó el programa WorkOut, Jack estaba enfrentando la realidad: los empleados necesitaban una voz en la dirección de la compañía.

A mediados de los años noventa, cuando Welch empezó el programa de calidad Seis Sigma, estaba enfrentando la realidad: los programas de calidad de GE simplemente no estaban trabajando. Él sumergió a la compañía en el programa Seis Sigma con pasión sin igual.

Al finalizar esa década, cuando Internet hizo valer sus méritos, Welch enfrentó la realidad: al principio, como muchos otros CEO, tenía pocos deseos de involucrarse en ella. Parecía una herramienta de negocios excesivamente innovadora, sin antecedentes y por tanto incierta. Pero cuando las ventajas de negocios se volvieron claras, Welch comprometió a su compañía en una iniciativa corporativa a gran escala que renovaría a toda la empresa.

Jack habló acerca de "enfrentar la realidad", en especial en el contexto de la revolución de Internet, cuando se dirigió a los accionistas en la Reunión Anual en abril de 2000:

> **Empecemos con el principio de la realidad que desde hace muchas décadas está vigente en GE: ver al mundo en la forma en que es, no en la imagen en que esperamos que sea o desearíamos que fuera.**
>
> **Ver la realidad en los años ochenta significó para GE escudriñar en un portafolio de un siglo de antigüedad, insistiendo en que cada negocio fuera el "número uno o dos" en sus mercados globales o que de plano debería arreglarse, venderse o cerrarse. Actuar en esta realidad del "número uno o dos" nos llevó a donde estamos hoy: los dueños de la serie de negocios globales más impactante y poderosa en el mundo.**
>
> **Ver la realidad hoy significa aceptar el hecho de que los negocios electrónicos están aquí. No vienen. No es algo del futuro. Están aquí. La realidad hoy significa "ir al ataque". Uno no puede ser indeciso acerca de esto. No puede permitirse que excusas como "mercadotecnia y ventas no están listos" o "los clientes no están**

preparados" desvíen o paralicen la ofensiva. Moverse agresivamente plantea algunos problemas espinosos con soluciones poco claras e inmediatas, pero el desafío es resolver estos problemas al vuelo, en el contexto de la nueva realidad de Internet. La indecisión para actuar puede significar ser eliminados de los mercados, quizá no por competidores tradicionales, sino por compañías de las que nunca se había escuchado hace apenas 24 meses.

¡La realidad en el mundo de Internet significa moverse a un ritmo fantástico y demencial!

Enfrentar la realidad para Jack Welch era una estrategia de negocios que tenía suprema importancia.

Enfréntela y tendrá una oportunidad de darle la vuelta a su negocio.

Esconda su cabeza en la arena y su negocio continuará como está, atascado en el pasado, con poca probabilidad de mejorar.

Si enfrenta la realidad, si elige mirar su ambiente de negocios como un cambio constante, si busca la forma de afrontarlo y competir dentro de ese medio, la estará confrontando y estará destinado a ganar.

REGLAS DE WELCH

- *¡Enfrente la realidad**. Jack Welch pone esta "regla" a la cabeza de su lista de estrategias. Tiene una buena razón para hacerlo. Los líderes de negocios que evitan la realidad están condenados a fracasar. Tan simple como eso.
- *Habiendo enfrentado la realidad, actúe sobre ella.* Mucha gente de negocios, afirma Welch, prefiere habitar en la realidad como ellos la definen, pero operan bajo una ilusión. Aquellos que en verdad se enfrentan a ella no pueden detenerse allí. Deben actuar y adaptar sus estrategias de negocios a esa realidad.

> *Enfrente la realidad y hay una oportunidad para que pueda darle la vuelta a sus negocios.* Esconda su cabeza en la arena, sentencia Welch, y no hay duda de que fallará. Enfrentar la realidad puede ser lo más difícil que tenga que hacer alguna vez un líder de negocios, pero es esencial.

Secreto de liderazgo 3

ADMINISTRAR MENOS ES ADMINISTRAR MEJOR

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Mientras nos volvíamos más esbeltos, encontramos que con menos intérpretes y menos filtros nos comunicábamos mejor. Encontramos que con menos capas teníamos espacios de administración más amplios. No estábamos dirigiendo mejor. Estábamos administrando menos, y eso era deseable.

La comunidad siempre ha tomado nota cuando Jack Welch diserta.

Esto se debe en parte al gran éxito de GE bajo su liderazgo, pero también tiene que ver con el enorme respeto que la gente de negocios tuvo por General Electric a lo largo de los años.

Fundada por Tomás Alva Edison, GE es la corporación de renombre mundial que fabrica infinidad de productos que incluyen bombillas eléctricas, motores de aeronaves, equipo médico de radiodiagnóstico y locomotoras. En muchas formas sigue siendo la misma compañía de siempre, aunque, bajo la dirección de Welch, General Electric puso especial cuidado en la alta tecnología y el servicio al cliente.

Desde siempre GE ha merecido el respeto de la comunidad de negocios no sólo por sus innovadoras líneas de productos y sus empresas de servicio en desarrollo, sino también por sus técnicas de administración.

Invariablemente que General Electric proponía un nuevo estilo de administración, otros negocios estadounidenses pretendían adoptarlo.

> En los años cincuenta: GE se descentraliza, y al descentralizarse llega a ser la ola del futuro.
> En las décadas de los sesenta y los setenta: GE crea enormes burocracias, y la magnitud llega a ser una virtud en el mundo de los negocios.
> A lo largo de los años ochenta y los noventa, bajo el mando de Welch, los principios de liderazgo de GE proveen un modelo para los negocios estadounidenses.

De manera contundente, Welch ha desechado viejas opiniones y ha construido una serie nueva de principios sobre la administración o, con más exactitud, acerca de la forma de *no* administrar.

Afirma que administrar menos es administrar mejor.

¿Qué significa eso con precisión?

LA PARADOJA DE LA ADMINISTRACIÓN DE WELCH

¿No se supone que los administradores deben *administrar?* Si administran menos, ¿no sufre el desempeño general del negocio?

¿Quién asegurará que los empleados trabajarán tan duro como puedan?

¿Quién mantendrá el inventario?

¿Quién se preocupará por mantener la calidad del producto?

Welch es muy claro acerca de lo que quiere y de lo que no quiere de un administrador.

En definitiva quiere que los administradores *administren menos;* quiere que vigilen menos, supervisen menos, para dar a sus

empleados más libertad, y quiere que en los niveles inferiores de la compañía se tomen más decisiones.

Sin embargo, con esto no está diciendo que los administradores simplemente deben irse todos los días al campo de golf al mediodía.

No, en absoluto.

Quiere que los administradores creen una visión para sus empleados y se aseguren que ese panorama esté siempre a la altura de las expectativas.

Sencillamente no quiere que el administrador interfiera a cada rato con el trabajo de los demás.

Eso es lo que Welch entiende por administrar menos.

Este es un *welchismo* clásico, y tiene mucho que decir sobre el secreto de liderazgo de Jack, aun cuando es contrario a la intuición y pueda considerarse una especie de paradoja.

Es contrario a la intuición debido a que todo administrador quiere *administrar* y desea no perder de vista a sus empleados.

Todo lo que Jack Welch le dice a esos gerentes que están allá afuera, de nuevo en términos claros y simples, es esto:

Relájense.

Sean tolerantes con sus empleados.

Déjenlos cumplir.

Traten de administrarlos menos.

Acabarán con empleados más productivos.

Sólo observen.

Quizá piensa que las estrategias de negocios de Welch están bien para General Electric; después de todo, GE es una organización tan grande y complicada que bien podría ser que un poco menos de administración no le cause ningún daño. Pero, ¿qué tiene que ver esto con mi negocio?

Lo que Welch le sugiere a usted —ejecutivo de una gran corporación, gerente de una compañía de tamaño mediano o cualquier clase de administrador que sea—, es:

Comprenda cómo dejar de interponerse en el camino de la gente que trabaja para usted.

Tienen mucha más inteligencia de la que les concede.

Deje de mirar sobre su hombro. Deje de fastidiarlos imponiéndoles toda clase de obstáculos burocráticos.

MUESTRE RESPETO, INFUNDA CONFIANZA

Trátelos con respeto.

Hágalos sentir bien acerca de lo que están haciendo. Hágalos apreciar qué están dando algo importante para la compañía. Deles confianza.

Luego, quítese de su camino.

¿Qué tan duro puede ser eso? Muy duro, dirá.

Recordemos que los administradores de los negocios estadounidenses han sido capacitados para hacer precisamente eso: administrar. Esto significa dirigir, controlar, supervisar, crear estructuras corporativas que aseguren que se hagan las cosas.

Pero no es tan simple.

Si juzgamos el expediente de Welch en GE, administrar menos parece tener mucho sentido.

Jack nunca salió nada más y lo dijo, pero administrar menos en GE significó que sus líderes de negocios tienen más tiempo para pensar en grandes ideas, para ser más creativos, para enfocarse en formas de ayudar a otros negocios de GE.

Con el paso de los años, Welch sintió que haría mejor en capacitar a sus líderes para que se ayudaran entre sí. Conforme se acercaba al final de su ejercicio profesional como CEO, era más claro que se sentía más seguro de su equipo de 12 líderes de negocios que él había seleccionado en persona. No sólo los eligió, sino que también crecieron bajo su tutela. Si estos líderes hubieran pasado grandes cantidades de tiempo mandando memorandos a sus subordinados, supervisándolos y preocupándose por sus números, habrían tenido menos tiempo para dedicarse a diseñar estrategias que podrían ayudar a GE a llegar al siguiente nivel.

Así, administrar menos tiene toda clase de ventajas.

REGLAS DE WELCH

> *Administre menos.* Enseñe a sus gerentes a administrar menos, dándoles más tiempo para dedicarse a diseñar estrategias.

> *Infunda confianza.* Welch siente que la confianza es una clave para ganar en los negocios. Trate a los empleados con respeto y fortalézcalos para que se sientan más seguros de tomar decisiones.

> *Quítese del camino.* Los empleados no necesitan supervisión constante. Permítales hacer su trabajo y le sorprenderán los resultados.

> *Enfatice la visión, no la supervisión.* Administrar menos le dará a los gerentes más tiempo para concebir grandes ideas. Haga hincapié en la importancia de proponer nuevas ideas para el futuro de los negocios.

Secreto de liderazgo 4

CREE UNA VISIÓN, LUEGO LÍBRESE DE ELLA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La gente siempre sobrestima la complejidad de los negocios. No es una ciencia aeroespacial. Hemos elegido una de las profesiones más simples del mundo.

Si hay una premisa fundamental para las teorías de Jack Welch acerca de la administración, es esta: ¡los negocios son simples! En sus propias palabras:

Los negocios son muy simples. Las personas que intentan hacerlos complejos sólo consiguen salir heridas.

La gente siempre sobrestima la complejidad de los negocios. No es una ciencia aeroespacial. Hemos elegido una de las profesiones más simples del mundo. La mayor parte de las empresas globales tienen tres o cuatro competidores críticos, y se sabe quiénes son y no hay muchas cosas que pueda hacer con un negocio. No es como si eligiera entre dos mil opciones.

Yo opero con una creencia muy simple acerca de los negocios. Si hay seis de nosotros en un cuarto y todos contamos con idénticos hechos, en la mayor parte de los casos los seis llegaremos más o menos a la misma conclusión. El problema es que no tenemos la información igual. Cada uno consigue diferentes piezas. Los negocios no son enredados. Las complicaciones surgen cuando la gente carece de la información que necesita.

Para mantener los negocios simples, un buen administrador sólo tiene que hacer cinco preguntas como parte del proceso para tomar decisiones claras y rápidas, pero deben ser las cinco preguntas correctas:

- ¿Qué hace lucir así a su ambiente competitivo global?
- En los últimos tres años, ¿qué han hecho sus competidores?
- En el mismo periodo, ¿qué les ha hecho a ellos?
- ¿Cómo pueden atacarlo en el futuro?
- ¿Cuáles son sus planes para saltarles encima?

Considerando que los negocios son principalmente una ciencia conocible —en opinión de Welch—, no tiene problema para enfrentar empresas más grandes.

Para él, el término *más grande* significa ser mejor. Lo que más lo emociona es que GE es la empresa más compleja y más diversa que hay.

¿Cómo se las arregló Welch para mantener los 12 negocios de GE?

Hay una serie de mecanismos que te permiten mantener el contacto. Con frecuencia viajo por todo el mundo, de modo que *huelo* lo que está pensando la gente. Estoy en Crotonville [centro de liderazgo de GE]. Obtengo hojas de retroalimentación. Tengo reuniones con el CEC [Consejo Ejecutivo Corporativo] en las que los líderes de negocios asisten durante dos días y hablan sobre la compañía. Ninguno de nosotros guía los negocios. Nunca voy a

conducirlos. No los dirijo en absoluto. Si intentara gobernarlos me volvería loco. Puedo *oler* cuando alguien que administra un negocio no lo está haciendo bien.

Welch, por supuesto, no es un administrador en el sentido clásico de la palabra. Es más una especie de superadministrador, vigilando esa docena de negocios a la vez.

Mi trabajo es poner a la gente más destacada en las mayores oportunidades, y la mejor asignación de dólares en los lugares correctos. De eso se trata esto. Transferir ideas, asignar recursos y quitarme del camino.

Debido a que Jack logró un triunfo tan sorprendente, sus opiniones sobre cuáles ingredientes forman un administrador exitoso son escuchadas en todo el mundo. Esto es una paradoja para Welch, quien cree que un buen ejecutivo es alguien que renuncia a una gran cantidad de autoridad.

Contraerse significa tener menos empleados, y traducirlo en una compañía más delgada y ágil que requiera menos "dirección". Welch piensa que esto es un resultado positivo:

[Nuestros empleados] tendrán que establecer prioridades. Las tareas menos importantes tienen que dejarse. Intentar hacer el mismo número de tareas con menos gente sería la antítesis de lo que tratamos de lograr: una compañía más rápida, más enfocada, más determinada.

Mientras nos volvemos más delgados, nos comunicamos mejor, con menos intérpretes y menos filtros. Encontramos que con menos capas tenemos espacios de dirección más amplios.

No estábamos dirigiendo mejor. Estábamos administrando menos, y eso era deseable.

Ya no es un gran cumplido llamar a alguien gerente.

El término "gerente", dice Welch, ha llegado a connotar a alguien "que controla en lugar de facilitar, que complica en lugar

de simplificar, que actúa más como un gobernador que como un acelerador".

Welch pensó que era importante distinguir entre líderes y gerentes:

> **Los líderes —y puede tomar a cualquiera como Roosevelt, Churchill o Reagan— inspiran a la gente con visiones claras acerca de cómo pueden hacerse mejor las cosas. Algunos gerentes, por otra parte, todo lo enredan con complejidad y detalles sin sentido. Equiparan [la administración] con sofisticación, con parecer más listo que ningún otro. No inspiran a nadie. Detesto los rasgos que se han asociado con "dirigir": controlar, sofocar a la gente, mantenerla en la oscuridad, desperdiciar su tiempo en trivialidades y reportes. Respirando en sus cuellos. No se puede administrar a la gente si se le resta la seguridad en sí misma.**

¿Cómo deben comportarse los verdaderos líderes de negocios con sus empleados? Aquí hay un *welchismo:*

> **Tienen que quitarse de su camino, permitirles crecer dejándolos ganar y luego recompensarlos cuando lo hagan.**

En el verano de 1992, Jack Welch describió su propio trabajo como supergerente de General Electric:

> **Mi trabajo es: asignación de recursos, dólares e ideas. Eso es todo lo que hago. Y mi responsabilidad es asegurarme de apostar por la gente correcta, darle al negocio que lo necesite la cantidad exacta de dinero y trasladar de inmediato ideas del negocio *A* al 8. Mi trabajo no es saber si ese compresor se comportará [de una u otra forma]. Es desafiar a las buenas personas con las preguntas correctas: ¿deberíamos hacer esto nosotros mismos? ¿Deberíamos comprarlo a los italianos? De hacerlo o comprarlo, ¿cuáles serán las implicaciones dentro de cinco años? ¿Qué ganaremos con hacerlo? ¿Cuál es el valor agregado? Luego salir de escena. Si son 25 millones de dólares o menos, no hacemos ninguna pre-**

gunta [respecto a cómo se gasta el dinero]. [Nosotros] lo delegamos a la gente. No preguntamos nada. Tomamos un par de miles de millones de dólares de capital y lo dividimos en nuestros negocios. Esa es la última vez que vemos esos dos mil millones de dólares.

Con demasiada frecuencia la palabra "gerente" ha venido a ser sinónimo de control: frío, descuidado, ceñido, sin pasión...

Jack Welch no se involucraría en decidir sobre el estilo de un refrigerador, o qué programa de televisión debería presentar la NBC los jueves.

No tengo idea de cómo producir un buen programa [de televisión] y sólo conozco un poco acerca de cómo construir un motor, pero sé quién es el jefe en NBC. Y eso es lo que importa. Es mi trabajo elegir a la mejor gente y proporcionarle los dólares. Esas son las reglas del juego.

A Welch le gusta decir "nunca he asociado la pasión con la palabra 'gerente', y nunca he visto a un líder sin ella".

Sugiere que lo que las compañías y líderes de negocios deben hacer:

...es proveer una atmósfera, un clima, una oportunidad; una meritocracia, donde la gente pueda tener los recursos para crecer, que las herramientas educacionales estén disponibles, que puedan expandir sus horizontes, su visión de la vida. Eso es lo que las compañías deberían proveer si puede conseguir un ambiente abierto, donde las personas nunca digan no, donde siempre estén dispuestas a experimentar con usted. La gente me dice: "¿No teme perder el control? [Ya] no está midiendo". De ninguna forma podríamos perder el control de este lugar. Llevamos 106 años con gente que todo lo ha estado midiendo. Así que no vamos a perder el control. Está en nuestra sangre.

REGLAS DE WELCH

- *Recuerde que los negocios son simples.* Las complicaciones sólo surgen cuando la gente carece de información vital.
- *Siempre tenga estas cinco preguntas clave a la mano:*
  - ¿Qué hace lucir así a su ambiente competitivo global?
  - En los últimos tres años, ¿qué han hecho sus competidores?
  - En el mismo periodo, ¿qué les ha hecho a ellos?
  - ¿Cómo pueden atacarlo en el futuro?
  - ¿Cuáles son sus planes para saltarles encima?
- *Dirigir es asignar gente y recursos.* Ponga a las personas correctas en el lugar exacto, deles lo que necesitan y luego quítese del camino.
- Los *gerentes guían con visión.* Los gerentes deben estar abiertos, liderar en perspectiva y luego gritarlo desde las azoteas.

Secreto de liderazgo 5

NO SIGA UNA IDEA CENTRAL; EN CAMBIO, ESTABLEZCA SÓLO UNAS CUANTAS METAS GENERALES CLARAS COMO ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

No voy a intentar, por habilidad intelectual, atar un lazo alrededor de las diversas iniciativas de General Electric.

Fue difícil para Jack Welch conseguir que se entendiera su mensaje de crisis a principios de la década de los ochenta.

Al final de su primer año como presidente y CEO se dirigió a un grupo de analistas bursátiles de Wall Street en el hotel Pierre, en Nueva York, para explicar por primera vez en un foro público lo que quería hacer en GE:

> **Si pudiera, éste sería el momento apropiado para sacar de mi bolsillo un sobre sellado que contuviera la gran estrategia de la compañía General Electric para la siguiente década. Pero no pue-**

do, y no voy a intentar, por habilidad intelectual, atar un lazo alrededor de las diversas iniciativas de General Electric.

Lo que reforzará los muchos planes descentralizados e iniciativas de esta compañía no es una estrategia eje, sino una idea central, un concepto simple que guiará a General Electric en los años ochenta y regirá nuestros planes y estrategias.

En lugar de dirigir los negocios de GE con base en un plan estratégico gradual específico, Welch prefirió establecer unas cuantas metas generales claras. Esto permitiría a sus empleados ser libres —aunque aún obligados— para aprovechar cualesquiera oportunidades que se crucen en su camino.

Jack Welch explicó su estrategia al citar una carta que había sido enviada a la revista *Fortune* por Kevin Peppard, director de desarrollo de negocios en Bendix Heavy Vehicle Systems en Elyria, Ohio. La carta captaba a la perfección el pensamiento de Welch sobre el tema de la planeación estratégica.

Peppard observaba que Karl von Clausewitz, general e historiador militar prusiano del siglo xix, había escrito en su libro clásico *De la guerra*, publicado en 1833, que los hombres no podían reducir la estrategia a una simple fórmula. Los eventos azarosos, las imperfecciones en la ejecución y la voluntad independiente de los oponentes condenarían de manera automática la planeación detallada.

Peppard sugería que el Estado Mayor prusiano bajo el anciano general Helmuth von Moltke, quien había salido victorioso sobre Dinamarca, Austria y Francia en la década de 1860 y a principios del decenio de 1870, había perfeccionado los conceptos de Von Clausewitz en la práctica.

Ellos no esperaban que un plan de operación sobreviviera más allá del primer contacto con el enemigo. Sólo establecían lo más amplio de los objetivos y enfatizaban el aprovechamiento de las oportunidades imprevistas. La estrategia no era un plan de acción largo. Era la evolución de una idea central a través de circunstancias continuamente cambiantes.

Welch planeaba adoptar el mismo concepto: la estrategia no sería grabada en piedra, sino que evolucionaría con el tiempo.

Lo que era importante era fijar objetivos extensos, acordes con los valores de la compañía, y aplicar esa tasación conforme surgieran las situaciones.

Aunque propuso una serie de iniciativas corporativas durante su ejercicio, Welch creía en verdad que había sido consistente a lo largo de los años con respecto a la parte más importante de su filosofía: la creación y aplicación de los valores de General Electric.

Los desarrolló durante las primeras fases de su carrera, les dio masaje, agregó una frase aquí y otra allá, pero, fiel a su palabra, nunca hizo cambios innecesarios a la lista global de valores.

Es interesante notar que los valores que condujeron a Welch a lo largo de las décadas de los ochenta y los noventa difícilmente son específicos. No dan indicadores sobre cómo tratar con cada situación de negocios. Pero, en conjunto, representan una estructura global que deberían seguir todos los líderes de negocios:

- Cree una visión clara, simple, basada en la realidad, enfocada en el cliente, y sea capaz de comunicarla en forma sencilla a todas las áreas.
- Entienda lo que es la responsabilidad, así como el compromiso; muestre decisión, establezca y cumpla objetivos agresivos, siempre con inflexible integridad.
- Tenga pasión por la excelencia, odie la burocracia y todos los disparates que vienen con ésta.
- Posea la seguridad en sí mismo para dar autoridad a otros y no se limite, crea y comprométase con el WorkOut como un medio de dar autoridad, esté abierto a ideas de cualquier parte.
- Tenga inteligencia y sensibilidad globales, o adquiera la capacidad para desarrollarlas, y siéntase cómodo formando equipos integrales diversos.
- Estimule y saboree el cambio, no se asuste o paralice por éste. Véalo como una oportunidad, no como una amenaza.

- Tenga enorme energía y la capacidad para activar y vigorizar a otros. Entienda que la velocidad es una ventaja competitiva y vea los beneficios organizativos totales que pueden derivarse de centrarse en ella.

Para mostrar lo poco que cambió Welch los valores de GE a lo largo de los años, aquí le ofrecemos una versión revisada como aparecieron en el verano de 2000.

Los líderes de GE, siempre con integridad inflexible:

- Se enfocan apasionadamente en manejar el éxito del cliente.
- Viven la calidad Seis Sigma, se aseguran de que el cliente es siempre el primer beneficiario y lo usan para acelerar el crecimiento.
- Insisten en la excelencia y son intolerantes con la burocracia.
- Actúan sin fronteras, siempre buscan y aplican las mejores ideas sin tener en cuenta su fuente.
- Aprecian el capital intelectual global y a las personas que lo proporcionan, forman equipos diversos para aumentarlo al máximo.
- Ven que el cambio ofrece oportunidades de crecimiento, por ejemplo, los negocios electrónicos.
- Crean una visión clara, simple, centrada en el cliente y continuamente renuevan y refrescan su ejecución.
- Desarrollan un ambiente de Esfuerzo Máximo, emoción, informalidad y confianza, celebran los progresos y premian los resultados.
- Demuestran, siempre con entusiasmo contagioso para el cliente, las cuatro E del liderazgo de GE: la Energía personal para dar la bienvenida y enfrentar la velocidad del cambio; la capacidad para crear una atmósfera que Empuje a otros; el Espacio para tomar decisiones difíciles, y la capacidad para Ejecutar en forma consistente.*

* Las cuatro E se refieren a los términos en inglés *Energy, Energize, Edge* y *Execute. [N. del T.]*

Piense por un momento en el enfoque de negocios de Welch. Lo que tiene que decirle al líder de negocios de principios del siglo xxi es esto:

¿Quiere tener éxito en los negocios? Por supuesto, todos queremos.

Pero no espere que le brinde un complicado mapa de carreteras.

Tendrá que ajustarse a las realidades cambiantes mientras avanza, sáqueles ventaja, y considere que no es algo que previamente pueda enseñarse.

Tendrá que trabajar duro para llenar los espacios en blanco.

No se desaliente.

Los negocios no son tan complicados.

Sólo recuerde: no se atasque en los detalles. Establezca sus metas y asegúrese de que la gente que trabaja para usted comparta y entienda esas metas.

REGLAS DE WELCH

> *Parta de una estructura general para su equipo.* No intente establecer un plan de juego detallado para cada situación. En cambio, parta de unas pocas metas generales que puedan cambiar con la situación.

> *Cree valores consistentes con la visión de la compañía.* Los valores deben reflejar la visión, cultura y metas de la organización.

> *Asegúrese de que haya espacio para maniobrar.* Aunque los valores centrales deben ser constantes, las estrategias tal vez necesiten cambiar en un ambiente competitivo.

Secreto de líderazgo ó

NUTRA A LOS EMPLEADOS QUE SE COMPROMETEN CON LOS VALORES DE LA EMPRESA

FORMULE COMPROMISOS Y COMPARTA LOS INTERESES DE LA COMPAÑÍA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

... lo más difícil en el mundo es ir contra alguien que cumple, pero que se aleja de nuestros valores. Pero si no actuamos, no estamos predicando con el ejemplo y sólo somos una bolsa de aire

¿ Qué es un buen gerente?

Para Jack Welch es alguien que supervisa menos, que delega decisiones clave; alguien que permite a sus subordinados desarrollar planes de negocios que tienen sentido para sus mercados, y que permite a su gente decidir cómo, cuándo y dónde gastar grandes sumas de dinero en infraestructura, como equipo de cómputo y plantas industriales.

Un buen gerente expresa una idea y luego permite a los empleados enriquecerla. Parte de este concepto tiene que ver con

aprovechar al máximo a sus subordinados, alentándolos a correr riesgos.

Un buen gerente se responsabiliza, pero también le da a los empleados espacio para tomar sus propias decisiones:

> **Creo que la gente toma más conciencia de sus acciones cuando tienen la última firma. Si tan sólo es una de las 20 firmas en una decisión para comprar algo nuevo, y es la firma 17, y tiene que pasar por tres jefes más, pienso que su firma significa menos que si es el que decide al final.**

A lo largo de su carrera, Welch buscó resumir sus pensamientos en los rasgos esenciales de un gerente efectivo. Lo hizo en un esfuerzo por sugerir cuáles administradores tendrían éxito en General Electric y cuáles no. En su primera reiteración, describe cuatro tipos:

1. El primero entrega según compromisos, financieros o de otro tipo, y comparte los valores de GE. "Su futuro es una llamada fácil", dice Welch. "Adelante y arriba."
2. El segundo no cumple con los compromisos (léase "produce una hoja de balance sana") y no comparte los valores de GE. "No es una llamada tan agradable, pero es igualmente fácil."
3. El tercero falta a los compromisos, pero comparte los valores. "Por lo general consigue una segunda oportunidad, de preferencia en un ambiente distinto."
4. El cuarto tipo entrega los compromisos, pero no suscribe los valores de GE. Este es el más difícil de tratar. Es el individuo que típicamente fuerza el desempeño de la gente en lugar de inspirarla: es autócrata, tirano.

Con mucha frecuencia lo hemos visto de otra manera: toleramos a estos gerentes "tipo 4" debido a que "siempre entregan", por lo menos en el corto plazo. Y quizá este modelo sería más aceptable en mejores condiciones, pero en un ambiente donde debemos tener todas las buenas ideas de cada hombre y de cada

mujer en la organización, no podemos permitir estilos de dirección que repriman e intimiden.

La prueba máxima será convencer y ayudar a estos gerentes para que cambien —reconociendo lo difícil que puede ser esto—, o separarlos de la compañía si no pueden.

Si un administrador no vive los valores GE, ¿qué le pasa a ese gerente?

> **Incluso ellos y los funcionarios con buen desempeño son despedidos. Esto conmociona a nuestra compañía, debido a que ser bueno en lo que se hace ya no es una seguridad de empleo. Valores y cumplimiento ahora significan seguridad en el trabajo. Esta es una gran transformación. En el WorkOut [el programa de GE que fomenta la participación del trabajador en la toma de decisiones], aún nos retroalimentamos acerca de la intimidación gerencial. Y lo más difícil en el mundo es moverse con alguien que cumple, pero que se aleja de nuestros valores. No obstante, si no actuamos, no estamos predicando con el ejemplo y sólo somos una *bolsa de aire.***

A finales de los años noventa, Welch habló menos de estos cuatro tipos de directivos y abundó en la clase de gerentes que podrían hacerlo bien o no en General Electric. No dio definiciones, pero examinándolos, el resultado era evidentemente claro, ya que habría tres categorías: la clase *A* iba a ser conservada y ascendida; la *B* iba a ser nutrida con la esperanza de mejorar, y la C iba a ser despedida.

CONSERVAR LAS *A*

Cuando Jack habló en Boca Ratón, Florida, en la reunión de gerentes de operaciones en enero de 1997 ante 500 administradores, los exhortó a conservar la categoría *A*, jugadores de equipo que suscribieron los valores de la compañía. Insistió también en que debían librarse de la C —aquellos gerentes que no merecían permanecer

en GE— en vista de que no aceptaron el sistema de valores de la empresa. En cuanto a la *B,* Welch quería asegurarse de que permanecieran productivos y continuaran creciendo dentro de GE:

> **Muchos de ustedes trabajan muy duro para convertir a los C en 6. Es como una rueda de la fortuna. Ponga a los Cen empresas 8 o déjelos en compañías C, y lo harán bien... Nosotros somos una compañía *A* y sólo queremos jugadores -A. Podemos obtener lo que queramos. Lástima por cualesquiera de ustedes que no estén enfrentando sólo lo mejor. Cuiden lo más destacado que tengan. Recompénsenlos. Asciéndanlos. Páguenles bien. Denles un montón de opciones [de acciones] y no pierdan el tiempo intentando conseguir que los C sean 6. Échenlos fuera cuanto antes. Es una contribución.**

Luego, en septiembre de 1997, mientras se encontraba en Crotonville, Welch habló de nuevo acerca de las características de los gerentes *A, B* y C. Dijo que la clave era demandar más de los *A,* cultivarlos, nutrirlos. Lo mejor que puede hacerse con los C es librarse de ellos. Eso tenía que hacerse.

Alguien del público sugirió que recientemente se había visto forzado a despedir a algunas personas y que se sentía mal por eso. Welch contestó sin vacilación: "No se sientan culpables, no se arrepientan". Esto puede sonar insensible, pero para él, sólo eran buenos negocios.

Welch nunca dejó de pensar en lo que se requería para ser un gran líder de negocios. Conforme observaba que el ambiente se volvía mucho más competitivo e intenso a finales del decenio de los noventa, percibió que ser líder había llegado a ser mucho más demandante.

> **Lo que he notado es que el nivel de intensidad, el entendimiento global y el enfrentamiento de la realidad, así como ver el mundo como es, son mucho más pronunciados en diciembre de 1997 de lo que eran hace una década, y por supuesto que hace**

15 años, donde la forma era muy importante. Hoy en día las batallas globales no la permiten. Todo es sustancia. La forma significa que alguien no está interesado con pasión en la compañía.

... Vea. Mi carrera comienza con el siguiente enero. Lo que hice hasta ahora carece de sentido. Sin sentido, es sólo el principio.

El ambiente de negocios, más competitivo que nunca, más desafiante que nunca, requiere un CEO que tenga y dé energía, no alguien que sea débil.

A Welch le gusta decir que hace 20 años ser nombrado presidente y director general ejecutivo de una compañía era la culminación de una carrera. Pero el CEO de hoy, si en verdad quiere conservar el trabajo, debe pensar en esto como el principio:

El CEO de hoy en día sabe que es el principio de una carrera, que las batallas apenas empiezan. Nadie puede venir a trabajar y sentarse, ni puede irse y pensar sólo en política; nadie puede hacer ninguna de estas cosas. Tendrá acción todo el día y será capaz de dar energía a otros... va a tener que ser intransigente consigo mismo.

Les ofreció consejo a sus ejecutivos para ayudarlos a llegar a ser los líderes del futuro:

El consejo más grande que le doy a la gente es que no puede hacer todo el trabajo sola. Tendrá que acoplarse con las personas más brillantes en su equipo. Y, si lo hace, tomará al mundo por el rabo. El que no podamos definir a la gente en los negocios tan pronto como puede hacerse en una cancha de baloncesto o en una pista de hockey es malo. Si el chico no puede patinar, no lo pondría de ala izquierda, y no es diferente en el equipo de negocios que debe formar. Siempre obtenga la mejor gente. Si no ha conseguido a alguien que sea bueno, pronto será cambiado usted mismo.

REGLAS DE WELCH

O *Dé a sus empleados más responsabilidad* y *tomarán mejores decisiones.* Reforzará la productividad de la organización dando más responsabilidad a sus empleados.

> *Nutra a los trabajadores que viven de acuerdo con los valores de la compañía, incluso si no alcanzan su presupuesto.* Los empleados que viven en los valores de la compañía no deberían ser despedidos, incluso si fracasan en sus cargos. Considere reasignarlos si continúan errando.

O Elimine a los empleados que no viven de acuerdo con los valores de la compañía, incluso si su trabajo es bueno. Esta es de las decisiones más duras que debe tomar un gerente, pero debe ejecutarse- Dejar a estos funcionarios en su lugar podría no herir a la compañía en los buenos tiempos, pero en los difíciles usted pagará por ello.

Parte II

EL PRINCIPIO DE UNA REVOLUCIÓN: ESTRATEGIAS PARA ABORDAR EL CAMBIO

Secreto de liderazgo 7

EVALÚE SU NEGOCIO CON UNA MIRADA FRESCA Y DECIDA QUÉ DEBE ARREGLAR, QUÉ HA DE NUTRIR Y ¡QUÉ NECESITA DESECHAR!

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

El mundo está moviéndose a tal velocidad que el control se ha vuelto una limitación. Lo retrasa.

Diez años antes del ascenso de Jack Welch como ejecutivo principal de GE, en abril de 1981, la compañía estaba como olla de presión a todo vapor por una crisis que nadie reconocía.

No más que un puñado de las 350 unidades de negocios de GE habían alcanzado la condición de "número uno o número dos" en sus mercados y estaban relacionadas con iluminación, sistemas de energía y motores.

Los únicos negocios corporativos de GE que iban bien eran los plásticos, turbinas de gas y motores de aeronaves. Y sólo las turbinas de gas eran líderes de su mercado en el extranjero.

Aunque sus hojas de balance a finales de la década de los setenta eran en apariencia brillantes, GE parecía dirigirse al montón.

Antes de que Welch tomara el puesto máximo, 80 por ciento de las ganancias de GE aún provenían de sus negocios de fabricación de eléctricos y electrónicos tradicionales, pero la producción estaba en picada.

En el lado positivo estaban los servicios financieros, sistemas médicos y plásticos, pero aun estos negocios contribuían sólo con una tercera parte de las ganancias corporativas totales en 1981.

Y varios negocios de GE (los motores de aeronaves, por mencionar uno) con frecuencia mermaban más dinero del que producían.

EL VILLANO EN GE

En el caso de GE, el villano era la cambiante atmósfera mundial de negocios.

Durante gran parte del siglo xx, Estados Unidos había dominado los mercados más importantes de la economía mundial: acero, textiles, construcción naval, televisión, calculadoras, automóviles...

Luego, la arena competitiva cambió: mientras pocos se dieron cuenta, otros, en particular los japoneses, empezaron a atraer clientes de fuera, seduciéndolos con productos de alta calidad a menor costo.

A principios del decenio de los ochenta, la economía estadounidense parecía cada vez más enferma. La inflación, de sólo 3.4 por ciento en 1971, se había elevado a 18 por ciento en marzo de 1980.

Y había otras señales de problemas.

En 1971, el precio del petróleo sólo era de 1.70 dólares por barril; para 1980 subió a 39 dólares por barril.

La producción de autos y camiones, que había alcanzado los ocho millones de vehículos en 1971, había caído a sólo 6.4 millones nueve años después.

Aunque la productividad estadounidense era aún la más alta en el mundo, había disminuido desde los años sesenta.

En 1979 Estados Unidos se encontraba apenas en el décimo lugar en ingreso anual *per capita* (10 662 dólares) entre los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

HACIA LA RECESIÓN

No fue sorpresivo, por consiguiente, que en el verano de 1981 Estados Unidos se dirigiera a una recesión.

Para competir por negocios alrededor del mundo, no sólo tendría que llegar a ser más productivo, sino también más agresivo.

Las ideas de Jack Welch fueron la respuesta a esos cambios problemáticos en el ambiente global. Esos contratiempos habían surgido despacio, en forma casi imperceptible.

En los primeros años, los gerentes estadounidenses sentían que no había nada interesante para ellos fuera de sus fronteras. El resto de la economía mundial no importaba. Las compañías Fortune 500, como GE, no habían tenido problemas para florecer dentro del mercado interno.

No obstante, para los años setenta, el "resto del mundo" parecía menos distante.

Jack Welch entendió mejor que nadie que la arena de los negocios había crecido y que éstos eran cada vez más competitivos. Había visto surgir a una serie nueva de empresas con capacidades internacionales por todo el orbe.

Mucho antes que otros, Welch reconoció estos inmensos cambios.

Al convertirse en presidente y director general ejecutivo de General Electric en la primavera de 1981, podría haber fingido que:

- El icono de los negocios de 115 años de antigüedad seguiría vendiendo sus bombillas, refrigeradores y turbinas sin

importar la clase de cambios ocurridos en el ambiente transaccional doméstico.

- Con sus 350 unidades de negocios, GE estaba tan diversificada, tan sólida, tan capaz de enfrentar las altas y las bajas normales de cualquier economía, que casi nada podría descarrilar el constante ascenso financiero de la compañía.

Podía haber elegido meter la cabeza en la arena, pero no lo hizo.

Se requería una visión nueva por completo, un innovador conjunto de estrategias de negocios.

LA EMPRESA MÁS COMPETITIVA SOBRE LA TIERRA

Jack Welch sentía que era preciso arreglar algo.

> **Podía ver a muchas empresas aletargarse. Los negocios estadounidenses estaban enfocados en la burocracia. [La burocracia] estaba bien para su época, pero los tiempos cambiaban con rapidez. Incluso el cambio era tan veloz que les impedia a los negocios reaccionar.**

Algunos encontraron ventajas en la burocracia de GE, pero Welch argumentaba que lo oficinesco de la compañía la estaba matando.

Otros estaban persuadidos de que la capa sobre capa de administración creaba el mejor sistema imaginable de mando y control, pero para Welch este forro desperdiciaba precioso tiempo y recursos, además de que desviaba a la compañía de su propósito básico.

> **La vieja organización fue construida sobre el principio administrativo del control, pero el mundo ha cambiado. Está moviéndose a tal velocidad que el control se ha vuelto una limitación. Lo retrasa. Debe equilibrar la libertad con algo de poder, pero es indispensable tener más libertad de la que nunca ha soñado.**

Debido a que tenía muchos negocios en casi todos los mercados, era seguro que GE se vería afectada por lo que estaba pasando fuera de sus fronteras.

Era tiempo de diversificar.

Claramente, era tiempo de mover la compañía hacia diferentes direcciones.

¿Cuál era la meta de Jack Welch?

Simplemente esto: hacer de General Electric la empresa más competitiva sobre la Tierra.

> **Nos gustaría que dentro de una década General Electric fuera percibida como una empresa única, animosa, emprendedora. Una compañía conocida alrededor del mundo por su incomparable nivel de excelencia. Queremos que General Electric sea la empresa más rentable, más diversificada en la Tierra, con el liderazgo de calidad mundial en cada uno de sus productos.**

Eso fue lo que le dijo Jack Welch al consejo de directores y accionistas el uno de abril de 1981, día en que ocupó el cargo de presidente y CEO de General Electric. Si GE podía ser reanimada, parecía haber esperanza para otras corporaciones.

Welch estaba listo.

No podía esperar para poner a trabajar sus ideas, para probarlas, para descubrir cuáles eran válidas, cuáles no lo eran. Formaría y depuraría sus conceptos, con lo que cumpliría su promesa de desarrollar a GE para convertirla en la empresa más exitosa en Estados Unidos.

REGLAS DE WELCH

- *No meta su cabeza en la arena.* Desde el principio Welch ha pulsado el ambiente dentro y fuera de la compañía. No pierda de vista todos los factores que forman su negocio, desde el ambiente macroeconomico hasta los micromovimientos de sus competidores.

- *Haga auditorías estratégicas regulares de sus negocios para asegurarse de que estén sanos.* Asígneles recursos a los que son líderes en el mercado, sanee las compañías enfermas y deseche las que no son competitivas.
- *No tema resistirse a la sabiduría convencional.* Welch ha hecho una exitosa carrera al ignorar a lumbreras y a escépticos. Seguir el *statu quo* puede ser una receta para el fracaso. Tome decisiones audaces basadas en las realidades de los negocios y los mercados en los que opera.

Secreto de liderazgo 8

SEA EL "NÚMERO UNO O NÚMERO DOS" Y MANTÉNGASE REDEFINIENDO SU MERCADO

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Los ganadores en este ambiente de crecimiento lento serán aquellos que busquen y participen en el desarrollo real de las industrias e insistan en ser "número uno o número dos" en cada negocio en el que estén...

A principios de la década de los ochenta, Jack Welch estaba cada vez más interesado en los terribles efectos que tenía la inflación en Estados Unidos, y específicamente en General Electric.

La única forma de éxito seguro para evitar que la inflación le hiciera daño a GE, pensó Welch, era seguir una estrategia que exigiera a cada uno de los negocios de la compañía que fuera el "número uno o número dos" en su mercado.

Welch llamó a esta estrategia "Número uno o número dos", e hizo que la frase fuera tan familiar en General Electric que sonaba como una palabra.

Advirtió que sin tal estrategia, la inflación empezaría a contener el crecimiento mundial.

> **No habrá espacio para el proveedor mediocre de productos y servicios: la compañía no puede crecer en medio de ellos.**
>
> **Los ganadores en este ambiente de crecimiento lento serán aquellos que busquen y participen en el desarrollo real de las industrias e insistan en ser "número uno o número dos" en cada negocio en el que estén: el productor "número uno o número dos" más delgado y con costos más bajos de bienes y servicios mundiales de calidad, o aquellos que tengan un margen tecnológico claro, una ventaja clara en un nicho de mercado.**

En esencia, Jack Welch estaba estableciendo las normas más altas imaginables para sus empresas. No aceptaría nada menos que lo mejor de sus gerentes y negocios.

COLOQUE LA BARRA TAN ALTO COMO SEA POSIBLE

La barra no podría haberse colocado más alto.

Welch no insistía en que sólo uno de los negocios estuviera en la cima en su campo. Quería que *cada* negocio GE fuera "número uno o número dos".

Esto era intrépido, impetuoso, ambicioso y, como le gustaba decir a Welch acerca de muchas cosas que hizo, un poco al borde de lo lunático. Y eso era lo que le apasionaba de la idea.

Seguir la estrategia "número uno o número dos" no sólo requería de extraordinarias agallas, sino también de disciplina.

Antes de que empezara a hablar de su estrategia de "Esfuerzo Máximo" —alcanzar metas de negocios al parecer imposibles— sugirió el enfoque "Número uno o número dos", que exigía a los negocios de GE que se esforzaran hasta sus límites.

Dado el gran portafolio corporativo que dirigía —350 empresas en total, agrupadas en 43 unidades estratégicas de negocios—, Welch sintió que debía poner en marcha una estrategia

radical que creara la mentalidad "supervivencia del más apto" en toda la compañía.

"Número uno o número dos" dio una nueva responsabilidad a los líderes, quienes ahora tenían que cuestionarse muy duro a sí mismos y a sus negocios:

> **Donde no somos "número uno o número dos", y no tenemos o no podemos ver una ruta hacia una ventaja tecnológica, habría que hacernos a nosotros mismos la pregunta muy dura del teórico de la administración Peter Drucker:**
>
> **"Si no estuvieras ya en el negocio, ¿entrarías hoy?"**
>
> **Y si la respuesta es no, enfrentar una segunda pregunta difícil:**
>
> **"¿Qué vas a hacer al respecto?"**
>
> **Los gerentes y compañías que no se preguntaron esto en los años ochenta, que se aferraron a los fracasados por cualquier razón —tradición, sentimiento o su propia debilidad de dirección—, ya no estaban en la década de 1990.**

Al final, valdría la pena todo el esfuerzo.

> **Creemos que esta idea central —ser "número uno o número dos"—, más que un objetivo, es un requisito que nos dará un conjunto de negocios que serán únicos en la ecuación comercial del mundo al final de la década.**

Esto era útil, creía Welch, para recordar que en el periodo de alto crecimiento de Estados Unidos entre 1945 y 1970, casi 50 por ciento de las compañías que habían estado clasificadas en la lista Fortune 500 desaparecieron debido a que las adquirieron otras empresas, a fracaso en sus planes o a falta de crecimiento.

Lo que Jack Welch pedía a sus negocios tenía sentido. No decía nada más complicado que: "Vamos a competir sólo en aquellos negocios que tengan una oportunidad de sobresalir".

El desaliento se había extendido dentro de GE. Se hacían preguntas continuamente:

¿Por qué es necesario ser el "número uno o número dos"?

¿Qué hay de malo en ser un buen número tres o cuatro?

¿Qué tal si descartamos un negocio que no es líder ahora, pero podría surgir como uno en otra década?

A los cínicos, les contestaba:

En muchos mercados fueron precisamente los negocios número tres, cuatro, cinco o seis los que sufrieron más durante una baja cíclica.

Los negocios "número uno o número dos" no perdieron su participación en el mercado. Al tener una posición de liderazgo, fueron capaces de emplear tácticas más agresivas, como poner precio. Por estar en la cima, tenían los recursos para desarrollar nuevos productos.

Es más, sostenía, los gerentes que creían que eran terceros o cuartos en sus mercados sólo se habían comparado a sí mismos, erróneamente, contra la competencia doméstica. Cuando a la mezcla se agregó la competencia extranjera, cayeron a un decepcionante séptimo u octavo lugar.

Ahondando en su propia experiencia, Welch explicó la diferencia entre un líder de mercado y un rezagado del mercado:

> **Dirijo algunos negocios que fueron "número uno o número dos" y algunas empresas que fueron cuatro o cinco, así que puedo darme el lujo de experimentar; por tanto, tengo algunos que fueron líderes y algunas que fueron grandes seguidoras. Y me quedó claro que uno [el número uno] era mucho más fácil y mejor que la otra [la empresa más débil]. Esta no tenía los recursos ni el músculo ni el poder para competir en la escala global que estaba surgiendo en la década de los noventa.**

Welch no permitió que la apatía de los empleados interfiriera con su visión. Cambió el juego y los empleados no tuvieron más opción que jugar con sus nuevas reglas.

Este cambio en la mentalidad quizá fue la transformación más grande que haya propuesto alguna vez el presidente de GE. Desde

ese punto en adelante la única referencia que contaría sería el desempeño. Los negocios que no estuvieran a la altura asumirían las consecuencias.

LOS NEGOCIOS NÚMERO UNO CONTROLAN SU DESTINO

Welch era obstinado sobre el punto. Si esto lo hacía impopular, que así fuera. La compañía necesitaba reformarse. Los empleados podían pensar lo que quisieran, y reírse disimuladamente de sus ideas sobre reestructurar el negocio.

Cuando otros preguntaban a Welch: "¿Por qué vender un negocio que está haciendo dinero?", respondía que no había una opción real:

> **Cuando eres número cuatro o cinco en un mercado, si el número uno estornuda, te da pulmonía. Cuando eres el número uno controlas tu destino. Los números cuatro se fusionan, tienen tiempos difíciles. No es lo mismo si eres el número cuatro y ése es tu único negocio. Entonces debes encontrar formas estratégicas para ser más fuerte. Pero GE tenía muchas empresas número uno.**

Por su parte, Welch estaba ansioso de enviar un mensaje a Wall Street. Tenía tres puntos que quería que se comprendieran:

- General Electric no debería considerarse como un conglomerado desordenado, con toda clase de negocios dispersos, sin relación.
- Desde este punto en adelante la compañía tenía un propósito y un enfoque claro y discernible.
- Con la aplicación de la visión de Welch, GE se movería más rápido hacia su meta por convertirse en la empresa más competitiva del mundo.

Welch sabía que tenía que superar grandes obstáculos.

De hecho, la compañía parecía carecer de un enfoque central. En esa época estaba produciendo una amplia variedad de productos sin relación aparente, desde reactores nucleares hasta hornos de microondas. Incursionaba en turismo con tiempos compartidos vacacionales y en la coquefacción del carbón australiano, pero también producía robots y microcircuitos de silicio. Tal diversidad en sus productos protegieron a GE de las crisis.

Pero, con tanta diversidad, ¿cómo sería posible distinguirse en *cada* campo?

"NÚMERO UNO 0 NÚMERO DOS": LA SIGUIENTE GENERACIÓN

La estrategia "Número uno o número dos" de Welch se había afianzado para fines de los años ochenta. Con esto en su sitio, era tiempo de que los negocios de GE dominaran los mercados mundiales, no sólo los domésticos. "Número uno o número dos" funcionó en una escala global, y para el año 2000, GE había logrado dominar o casi dominar docenas de mercados en todo el planeta:

- Número uno en el mundo: motores industriales (fabricantes de motores eléctricos), sistemas médicos (equipo de obtención de imágenes y diagnóstico), plásticos (plásticos para varios sectores), servicios financieros (crédito, tarjetas de crédito, arrendamiento), transporte (locomotoras y equipo de ferrocarril), generación de energía (turbinas para estaciones de energía), servicios de información (redes de compañía, comercio electrónico, etcétera), motores de aeronaves (aeronaves de reacción y otros motores) y equipo de distribución eléctrica (sistemas de control para la industria). La NBC, la cual incluye programación de interés general, y la CNBC (noticias de negocios), es clasificada como la Red estadounidense número uno.
- Número dos en el mundo: iluminación (fabricantes de bombillas eléctricas y tubos de neón) y aparatos domésticos (estufas, refrigeradores, lavadoras, etcétera).

Aunque "Número uno o número dos" había funcionado para Welch y GE en el decenio de los ochenta, la compañía, sin embargo, descubrió que contenía una falla a mediados de la década siguiente.

La estrategia, cuando se estudió con el tiempo, parecía limitada.

Los gerentes de GE, quienes no podían esperar para dominar un mercado, estaban definiendo esos nichos en tal forma que se garantizara un resultado de "número uno o número dos". Aunque hubiera sido mucho mejor para GE definir sus mercados en forma más amplia, los negocios fueron definiendo los propios de manera demasiado estrecha.

Eso era natural, pero era una falla.

Un ejemplo: el negocio de generación de energía de GE, que desarrollaba productos para las grandes empresas de servicios públicos, venía enfocando sus esfuerzos en las grandes plantas de energía, y por lo tanto definía el mercado como tal.

Al hacer esto, sin embargo, GE fue descuidando el pequeño, pero cada vez más importante mercado de distribución de energía, al no hacer ningún tipo de productos en esta área. Cuando definió su mercado con las grandes plantas de energía, GE simplemente dejó ese cabo suelto.

Eso significaba que GE no producía unidades pequeñas, aun si los clientes las demandaban.

Escuchando a los asistentes de un curso de administración en Crotonville, que lo exhortaban a definir los mercados de GE de manera más amplia, a Welch le gustó lo que escuchaba y ordenó que la estrategia se revisara a principios de 1996.

El refinamiento llegó en un momento oportuno: justo cuando GE planeaba inyectar más de un elemento de servicio en las líneas de producción, y el cambio al servicio estaba forzando a la compañía a revisar su enfoque básico en muchos de sus mercados objetivo.

Ejemplo: por años, General Electric sólo había dado servicio a motores de su propia marca, pero en 1997 expandieron el negocio y empezaron a ofrecer reparación y refacciones para motores de

avión GE, Pratt & Whitney y Rolls Royce. Al definir el mercado de motores de aeronaves en forma más amplia, la compañía fue capaz de tomar una porción más grande del negocio relacionado con estos servicios.

¿Redefinir estos mercados podría hacer más difícil para GE conservar sus posiciones "número uno o número dos"?

Los ejecutivos de GE no estaban preocupados, calculando que al tener un papel más agresivo, el corporativo captaría una porción más grande del mercado recién definido.

Incluso si descubrían que la generación de energía había descendido, digamos, al número tres en el mercado recién definido, Welch insistía en que permaneciera en curso. "Ni siquiera pensábamos en dejarlo caer, debido a que veo la oportunidad de ser número uno, si hemos de robustecer nuestra fuerza."

Revisar la estrategia "Número uno o número dos" fue un excelente ejemplo de la forma en que Welch abraza el cambio, enfrenta la realidad, agita las cosas, obliga a sus líderes a revisar todos sus negocios de nuevo.

REGLAS DE WELCH

> *Desarrolle negocios que dirijan el mercado.* Recuerde que las empresas "número uno o número dos" serán capaces de resistir las crisis, pero los rezagados se quedarán más atrás cuando los tiempos sean duros.

O *Asegúrese de no definir los mercados en forma muy estrecha.* No cometa el error de definir los mercados en forma tan estrecha que se excluya a sí mismo de los segmentos clave de mercado.

Secreto de liderazgo 9

CONTRÁIGASE, ANTES DE QUE SEA MUY TARDE

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Estos son los negocios que en realidad queremos nutrir. Estos son los negocios que nos llevarán al siglo xxi. Están dentro de los círculos. Fuera de ellos hay negocios que preferiríamos no tener más.

Jack Welch sentía que no tenía opción.

Sabía que era una decisión dolorosa. El resultado valdría la pena, una GE que era impecable, agresiva y competitiva.

Lograr esto no sólo significaría reformar la compañía, sino también reducir su tamaño de manera considerable.

Al haber grandes progresos en sus planes para hacer aerodinámico a GE, Welch se hizo insuperable entre los líderes de negocios estadounidenses: el único dispuesto a contraer una compañía que no confrontaba una crisis.

LA CONTRACCIÓN TIENE UN SONIDO DESAGRADABLE

La contracción tiene un sonido desagradable, evoca imágenes de dolor y sufrimiento, pérdida de empleos e ingresos.

Antes de los años ochenta, lo convencional era deshacerse de los empleados sólo como último recurso y únicamente cuando la compañía ya había pasado por apuros financieros serios.

Por esa razón, la contracción siempre lleva un estigma de derrota, de arrojar la toalla.

Al indicar un declive serio en las fortunas de la compañía, para no mencionar una evasión de la responsabilidad social, debía evitarse a toda costa la contracción.

Aparte de todo esto, no era fácil despedir gente.

En las décadas de los sesenta y de los setenta los trabajadores emplearon numerosas protecciones. Un principio que los sindicatos laborales habían clavado en el alma de Estados Unidos era el derecho de cada individuo a tener un trabajo.

Esa era una proposición poderosa.

Todos tenían derecho a trabajar, derecho a no ser despedidos.

Los políticos en Washington habían aceptado la noción de que el trabajo de alguien era más importante que los resultados de una corporación, así que era lugar común para estos políticos cabildear duro para preservar los trabajos en sus terruños.

Incluso los gerentes corporativos teman pocas ganas de despedir empleados. Su argumento era en favor de la seguridad del trabajo, e insistían en que ésta hacía más productivo a un asalariado.

Jack Welch, sin embargo, creía que mantener al trabajador en su lugar había llegado a ser una estrategia fallida. Conservar a estos empleados le costaría a General Electric grandes cantidades de dinero.

¿Qué debía hacerse?

La principal competencia de GE a principios de los años ochenta provenía de firmas extranjeras cuyos trabajadores habían logrado altos índices de productividad.

Para competir con esas empresas, GE tendría que racionalizar sus negocios mejorando el equipo y reduciendo la nómina de empleados. Nada menos ayudaría a la compañía a igualar o superar los índices de productividad de sus nuevos competidores.

Ya no sería factible garantizar un empleo de por vida a un trabajador.

Esto fue uno de los pilares de la filosofía de negocios de Jack Welch. Representaba un cambio radical en el pensamiento corporativo. Tenga presente que esto fue antes del concepto de que "la codicia es buena" de la década de los ochenta, en los que regían los bonos chatarra y las compañías adquirían excesivas deudas. Contraerse simplemente no se consideraba en las corporaciones que estaban haciéndolo bien. En 1981, GE ganó 1 500 millones y no parecía estar en problemas. Los movimientos de Welch harían de él uno de los CEO más polémicos en Estados Unidos y, a fin de cuentas, de los más respetados.

Luchaba una batalla cuesta arriba.

Ninguno de los otros gigantes empresariales estadounidenses compartía su visión de la corporación moderna. Ningún ejecutivo pensaba que era necesario realizar *cirugía* radical en su propia compañía, como Welch planeaba hacer.

Ningún otro CEO se apresuraría a defender a Jack Welch.

El efecto del programa de contracción de Welch sería dejar sin trabajo a miles de empleados de GE.

EL APODO QUE ODIA

La respuesta a los esfuerzos iniciales de Welch para reestructurar a GE fue severa. Lo apodaron "Jack Neutrón", un mote que llegó a odiar, porque era una alusión a la bomba de neutrones, la cual elimina a la gente, pero deja los edificios en pie. Sentía que era cruel debido a que sugería que había sido injusto con sus empleados.

El nombre obsesionó a Welch.

Los medios de comunicación solían caracterizarlo como un alma despiadada que sólo se preocupaba por los resultados y no

por el bien de sus empleados. Uno puede percibir la amargura de Welch cuando habla sobre esto:

> **Pienso que era un término áspero. Malintencionado. Me llamaban "Jack Neutrón" debido a que despedí gente, aunque les hayamos dado los mejores beneficios que tuvieron en su vida.**

No obstante, Welch estaba convencido de que sólo la cirugía masiva que planeó aseguraría el éxito a largo plazo de GE.

Nunca preguntó si la revolución que tenía en mente valía el dolor y el sufrimiento que estaba a punto de desatar en la compañía.

Ni preguntó si debía a sus empleados una seguridad laboral duradera.

No pensó que tenía una opción.

No estaba al timón de GE para hacer felices a sus empleados. Estaba allí para hacer a la compañía lo más rentable posible.

Tenía una visión para el futuro de GE y nada iba a interponerse en su camino.

REGLAS DE WELCH

- *Haga una revisión regular de los gastos y el número de empleados.* Welch contrajo GE cuando parecía estar saludable. No asuma que todo está bien sólo porque las cosas lucen bien en ese momento.
- *No dirija por encuestas.* Los CEO no deben dirigir las compañías como si fueran concursos de popularidad. Welch hizo lo que era más impopular en sus primeros años, resistiéndose a lo convencional. Haga lo que sabe que está bien para la salud de la organización a largo plazo.
- *Recuerde que contraer ahora puede prevenir problemas mucho más complejos después.* Si Welch no hubiera reestructurado a principios de los años ochenta, quizá hubiera tenido que despedir muchos más trabajadores en el futuro.

Secreto de liderazgo 10

¡USE LAS ADQUISICIONES PARA DAR EL SALTO CUÁNTICO!

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Este es el trato más excitante para GE desde que compró RCA, el éxito del pacto de RCA, el cual quizá fue uno de los más exitosos en la historia corporativa, era de buen agüero para éste. Estamos fusionando dos compañías de alta tecnología reales, con ganancias reales, que hacen cosas reales.

Jack Welch al referirse a la adquisición
de Honeywell, octubre de 2000

Llámelo un movimiento sorpresa.

Denomínelo el paso que convierte a una compañía promedio en una superestrella.

Nómbrela la táctica audaz que se emprende mientras otros se quedan sentados, incapaces de igualar su arriesgado movimiento.

Sorpresa, intrepidez, incluso conmoción: estas son las características del salto cuántico.

Esto es lo que Jack Welch tenía en mente cuando comenzó a renovar General Electric.

Ir por el salto cuántico es lo que hizo Jack cuando emprendió las dos adquisiciones más grandes en la historia de GE: RCA en 1985 y Honeywell en octubre de 2000.

La compra de RCA por GE de hecho fue una táctica sorpresa. Durante gran parte de su historia, General Electric había crecido desde dentro. Era como si comprar una empresa ajena, en lugar de fortalecer los negocios propios, no fuera jugar limpio.

Él quería "hacer rendir" los negocios de más alto crecimiento de GE, y no tenía remordimientos en prescindir de las sagradas tradiciones de la compañía; si comprar negocios ajenos podía ayudar, lo haría.

No tan sólo para ser más grande.

Eran las ganancias lo que le importaba. Adquirir negocios que pudieran agregar ganancias a GE se volvió un sello de la nueva cultura estilo Jack Welch.

EL PRIMER SALTO CUÁNTICO DE WELCH

Tras hacer hincapié en que no era enemigo de comprar una gran compañía si el precio y el acuerdo eran correctos, Welch puso el ojo en RCA, Radio Corporation of America, a mediados de los años ochenta.

Como GE, RCA era uno de los nombres corporativos más famosos de Estados Unidos.

Había establecido la National Broadcasting Company (NBC) en 1926, había entrado a la industria del disco en 1930 y había llegado a ser la primera compañía en comercializar un televisor.

RCA tenía intereses en electrónica militar, electrónica doméstica y también en satélites.

Hasta principios de la década de los ochenta la idea de que General Electric considerara siquiera apoderarse de NBC, o para el caso CBS o ABC, era absurdo. Las tres cadenas de televisión

principales parecían intocables, con propietarios que nunca se desharían de estas propiedades tan visibles, tan rentables.

En algún momento en 1984, Welch, armado con el conocimiento de que NBC Televisión Network no estaba haciéndolo particularmente bien, empezó a analizar una posible fusión GE-RCA.

En el otoño de 1984, mientras hablaba en la Escuela de Negocios de Harvard, un estudiante le preguntó que si pudiera cambiar el pasado, qué hubiera hecho diferente.

"No creo haberme movido lo bastante rápido o en forma bastante incisiva", respondió, dando su primera pista de que había algo grande en el horizonte.

A principios de noviembre de 1984 Welch se reunió con Thornton Bradshaw, de RCA, y Félix Rohatyn, el especialista en fusiones de Wall Street y socio de la firma de banca de inversión Lazard Freres. Welch evitó cualquier mención directa de comprar RCA, pero sabía que quería hacer el trato.

LO CORRECTO

"Volvimos pensando que esto era lo correcto", comentó después.

En 1984, General Electric tenía ventas de 27 900 millones de dólares; RCA apenas rebasaba los 10 mil millones de dólares.

El trato, anunciado el 12 de diciembre de 1985, fue el movimiento más intrépido de Welch, y el paso contracultural más grande que había dado alguna vez la GE de Welch.

GE y RCA habían acordado que General Electric compraría al gigante de las comunicaciones por 6 280 millones de dólares, o 66.50 dólares por acción, en la fusión no petrolera más grande de la historia. GE parecía haber conseguido un muy buen trato, puesto que los analistas de Wall Street valuaban a RCA en 90 dólares por acción.

GE estaba clasificada en el noveno lugar de las firmas industriales más grandes de Estados Unidos; RCA era la segunda entre las firmas de servicio de la nación. Juntas formaron un nuevo poder

corporativo con 40 mil millones de dólares en ventas, colocándose en séptimo lugar en el Fortune 500, un paso detrás de IBM pero adelante de DuPont.

"Esta va a ser una compañía dinamita", afirmó Welch.

Optimista acerca de los nuevos prospectos de la compañía, Welch estaba seguro de que la fusión aumentaría el impulso de GE hacia los campos de los servicios y la tecnología, y disminuiría su dependencia de los negocios manufactureros de crecimiento lento.

"Teníamos las capacidades tecnológicas, los recursos financieros y un alcance global", observó Welch, "para ser capaces de competir con éxito con cualquiera, en cualquier parte, en cada mercado que servimos..."

A los ejecutivos y corresponsales de la NBC les preocupaba que GE interfiriera con la forma en que se presentaban las noticias, que la preciada independencia de la Red se viera comprometida. Pero Welch prometió que "se mantendría la independencia tradicional en la operación de NBC News".

El entretenimiento daba cuenta de 30 por ciento de las ventas de RCA de 10 100 millones de dólares y de 40 por ciento de su ganancia neta de 246.4 millones de dólares en 1984, y NBC estaba a punto de ganar por primera vez la carrera por el público del horario principal.

Había tenido éxitos como "Golden Girls",."Matlock", y "L.A. Law". Y, con uno de cada dos televisores sintonizados en el arrollador "Cosby Show", se estaba apuntando un deslumbrante 50 por ciento del público en algunas noches.

Welch amaba la chispa que encontró entre los ejecutivos de entretenimiento de NBC. "Son nuestro tipo de gente. Saben cómo ser el número uno, y sabemos cómo dar dinero a la gente que sabe cómo ser el número uno."

Mientras tanto, Welch había hecho su "salto cuántico", y como resultado General Electric era una compañía muy diferente.

EL SALTO CUÁNTICO MÁS INTRÉPIDO DE WELCH

Por mucho que le gustara a Jack Welch la idea del "salto cuántico", recurriría a la estrategia sólo cuando tuviera un enorme impacto en General Electric, por lo que rara vez emprendió esa táctica. Cuando se estaba preparando para retirarse como presidente y CEO de GE en el otoño de 2000, Welch de pronto encontró una oportunidad para dar otro "salto cuántico" que parecía demasiado buena para dejarla pasar.

Era el momento de General Electric para comprar Honeywell International, ubicada en Morristown, Nueva Jersey, fabricante de sistemas aeroespaciales, productos de energía y transporte, químicos de especialidad, sistemas de seguridad doméstica y controles de construcción. Honeywell parecía muy conveniente para General Electric.

GE y Honeywell hacían sistemas de generación de energía, plásticos y químicos. GE Aircraft Engines era una fuerza mayor en la construcción de aviones a reacción de fuselaje amplio y otras aeronaves comerciales; Honeywell era fuerte en electrónica aeronáutica y motores de aviones a reacción. Ambas compañías hacían motores de aeronaves regionales; la superposición era más pequeña que la que había entre la unidad Pratt & Whitney de United Technologies y Honeywell.

Como resultado de la adquisición de Honeywell, la compañía que Jack Welch había "hecho crecer" desde principios de los años ochenta llegaría a ser mucho más grande en ingresos, ganancias y empleados.

¡Y Welch había dado el paso gigantesco en menos de 24 horas! ¡De verdad, un salto cuántico!

La adquisición agregó 24 mil millones de dólares a los ingresos anuales de GE de 112 mil millones de dólares. Las ganancias de GE, de casi 11 mil millones de dólares al año, crecerían en otros 2 500 millones de dólares gracias a Honeywell. Y GE estaba obteniendo otros 120 mil empleados, dándole a la nueva General Electric una planta combinada de 460 mil empleados.

DISCÚLPENSE POR LLAMARME "JACK NEUTRÓN"

La recién agrandada GE llevó a Welch a declarar en la conferencia de prensa: "Quiero una disculpa de cada uno de los que alguna vez me llamaron 'Jack Neutrón'. Tenemos más gente hoy de la que teníamos cuando empecé."

La compra de Honeywell combinó los negocios complementarios en sistemas industriales, plásticos, energía e industria aeroespacial de GE y Honeywell. General Electric usaría la marca "GE-Honeywell" para ciertos productos.

Comprar Honeywell tenía un gran sentido, sostenía Welch, debido a que había una superposición de 90 por ciento entre las dos compañías.

> **Y no obstante en casi cada actividad aislada no hay superposición de productos. Así que la percepción es la misma en 90 por ciento de los negocios y sin embargo todo es complementario. No es sólo un discurso para la gente antimonopolios; es un hecho. Esta es una situación muy notable en cualquier adquisición.**

La transacción GE-Honeywell se clasificó como una de las fusiones industriales más grandes de la historia. También fue por mucho el trato mayúsculo que había emprendido Welch durante sus dos décadas en GE. De un golpe había duplicado el tamaño de los ya grandes negocios de motores de aeronaves y de servicios de GE y había aumentado sus unidades de control industrial, plásticos y químicos. El trato GE-Honeywell empezó en serio a mediados de octubre con el anuncio de United Technologies de que estaba en negociaciones para adquirir Honeywell. United Technologies, un conglomerado con base en Connecticut, fabrica los elevadores Otis, los acondicionadores de aire Carriér y los helicópteros Sikorsky.

Una fusión de Honeywell y United Technologies habría creado la empresa de partes aeroespaciales más grande del mundo, con alrededor de 52 mil millones de dólares en ventas anuales.

Aunque General Electric había mantenido a Honeywell en su pantalla de radar desde el año anterior como un posible objetivo, Welch sólo supo de las negociaciones de United Technologies en un punto en que parecía demasiado tarde para hacerle una contraoferta al negocio de Nueva Jersey.

DIARIO DE UN SALTO CUÁNTICO

El jueves 19 de octubre, Welch estaba en la Bolsa de Nueva York cuando se enteró de la oferta de United Technologies para comprar Honeywell. Welch dijo: "El condenado estaba a punto de bajar", cuando notó que las acciones de Honeywell estaban subiendo en forma vertiginosa.

> **... mi siguiente reacción fue pensar: bien, ¿qué vas a hacer al respecto? Me dije: me voy a casa y pienso en esto. Y eso fue la tarde del jueves a las 4:30. Así, rara vez eres captado en cinta la noche del jueves expresando tus primeras opiniones de la transacción que vas a finiquitar la noche del sábado. Pero habíamos estado observando a Honeywell y a otros, como invariablemente lo hacemos con nuestro equipo. Siempre estamos observando lo que sucede fuera. Lo hacemos todos los días.**

Sin ningún titubeo, Welch se convenció que valía la pena comprar Honeywell. Y ahora que estaba en juego, sólo una mejor contraoferta podría hacer el truco. La oportunidad parecía perfecta.

Welch decía en defensa del súbito movimiento para adquirir Honeywell:

> **No pretendía hacer una gran adquisición en los últimos 90 días de mi tiempo, cinco meses, lo que fuera. Cuando presentamos los números y vimos las piezas, parecía un trato que podíamos hacer. Las condiciones del mercado habían cambiado mucho desde la última vez que la vimos. La última vez que miré, creo que el precio**

de la compañía en conjunto era de 67 mil millones de dólares. Esta vez era de 35 mil millones de dólares.

Esa tarde, Welch intentó encontrar a los colegas de GE por teléfono mientras se dirigía a la cena de Al Smith en Nueva York, pero sólo logró encontrar a uno. Al fin, en la mañana del viernes 20 de octubre, reunió a sus consejeros en la oficina de GE en Nueva York, habiendo tenido que volar algunos en helicóptero desde Fairfield.

El drama alcanzó su climax ese viernes por la mañana. ¿Había tiempo para que Welch interviniera con una contraoferta? Incluso si lo había, ¿el consejo de Honeywell elegiría a GE sobre United Technologies?

¿DEMASIADO TARDE PARA UN TRATO?

El tiempo transcurría.

Todos los involucrados en el trato estaban en movimiento. Los miembros del consejo de accionistas de Honeywell estaban reunidos con el presidente y CEO Michael Bonsignore para llegar a una decisión final sobre la oferta de United Technologies. Geoffrey Boisi y el jefe de fusiones de Chase, Doug Braunstein, estaban apresurándose a llegar desde su oficina a lo largo de las dos cuadras que los separaban de la oficina de Welch en el Centro Rockefeller.

Los consejeros de Honeywell parecían listos para votar sobre la oferta de United Technologies.

Al finalizar la mañana del viernes, Welch llamó a Bonsignore, sólo para enterarse de que el presidente de Honeywell estaba en una reunión, lo que indicaba que podía estar cerca un trato con United Technologies. ¿Era demasiado tarde? ¿Había algo que pudiera hacer en ese último minuto?

Welch decidió llamar de nuevo. Esta vez pidió que le dijeran a Bonsignore que tema que hablar con él con urgencia.

Rara vez habían actuado tan rápido Welch y GE en un trato tan grande, pero se sentía seguro de sí mismo y estaba cierto de que adquirir Honeywell tenía gran sentido para GE.

Una secretaria entró en la reunión del consejo en las oficinas principales de Honeywell en Morris Township, Nueva Jersey, deslizando una nota a Bonsignore diciéndole que Welch estaba esperando en la línea.

Bonsignore sabía que tomar la llamada de Welch en esta coyuntura podía complicar el trato que estaba a punto de hacer con United Technologies. El presidente de Honeywell deseaba saber lo que los miembros del consejo pensaban que debía hacer.

"Tome la llamada", dijeron todos.

Bonsignore empezó la conversación diciendo que estaba sentado con su consejo y que estaban a punto de finalizar el trato.

"No lo haga", lo exhortó Welch. "Quiero hacerle una oferta más alta." (Gracias a las filtraciones en los periódicos, el presidente de GE sabía exactamente a cuánto ascendía el trato Honeywell-United Technologies.)

Bonsignore le dijo a Welch que de inmediato le enviara por fax la oferta de GE. Sin perder tiempo, Jack escribió a mano la oferta en un trozo de papel y la envió por fax.

Informados de la oferta de GE, los ejecutivos de United Technologies decidieron no entrar en una guerra de licitación con Welch. Estaba libre el camino para que GE tomara el control de Honeywell.

Welch habló brevemente con el consejo de Honeywell esa tarde, y el consejo de GE aprobó el trato el domingo 22 de octubre.

Al día siguiente, se anunció que GE compraría Honeywell por 48 400 millones de dólares en acciones y deuda asumida.

Después de la transacción, Welch predijo que la compra de Honeywell incrementaría las ganancias de GE por acción en dos dígitos en el primer año. El CEO de Honeywell, Michael Bonsignore, y otros dos de sus ejecutivos se integrarían al consejo de GE.

A Welch no le divirtió cuando algunos preguntaron en voz alta porqué GE había elegido comprar una compañía de la llamada vieja economía, y no una de alta tecnología.

Mi respuesta es: ¿qué demonios piensan que es Honeywell? Una compañía de alta tecnología no es un *.com.* Una empresa de alta tecnología es una sociedad con grandes negocios y tecnología fundamentales que puede usar herramientas del mañana, los utensilios del comercio electrónico, para ser más rápida y más global. Estamos fusionando dos compañías de alta tecnología reales, con ganancias reales, que hacen cosas reales, y que usan herramientas de comercio electrónico. Que quede claro. Esto no se trata de: "¿Por qué compraron una compañía de la vieja economía?" Esta es la pregunta más tonta que he escuchado en mi vida.

Welch dijo que su meta seguía siendo hacer a GE la compañía más grande del mundo. "Éramos los más admirados antes de comprarlos. Nuestro desafío es ganar esa presea cada año desde ahora, por un margen más amplio."

Para Welch, el trato tenía sus toques personales.

Había sido su anterior vicepresidente, Larry Bossidy, quien había dejado GE a principios del decenio de los noventa para hacerse cargo de AlliedSignal, la compañía que se unió con Honeywell en enero de 2000. Con el tiempo, AlliedSignal tomó el nombre de Honeywell.

Cuando el mundo de los negocios supo del trato GE-Honeywell, siguieron noticias aún más sorprendentes. Welch permitió que se supiera públicamente lo compartido con su esposa en privado en una emotiva cena la noche de ese viernes. Había asegurado al consejo de Honeywell, el cual estaba nervioso por la partida de Welch en abril, que se quedaría hasta fines de 2001 para supervisar la integración.

NO ME ESTOY RETIRANDO

La idea de permanecer surgió primero, según dijo Welch, durante una reunión esa mañana del viernes con el vicepresidente de GE, Dennis D. Dammerman, mientras revisaban la oferta de Honeywell.

Durante la primera conversación de Welch con Bonsignore, la cual se produjo a la mitad de la reunión de consejo en la que los directores de Honeywell votaban la oferta de United Technologies, Welch escuchó cuando Bonsignore le decía que algunos directores de Honeywell podrían preocuparse de aceptar la oferta de GE si el señor Welch continuaba con el plan de retirarse en abril, ya que una caída en el precio de las acciones de GE podía dañar a los accionistas de Honeywell. Jack respondió de inmediato: "No me estoy retirando."

Welch reconocía que habría sido mejor si pudiera haber hecho el trato de Honeywell un año antes, o aun mejor, 18 meses antes; entonces no hubiera tenido que cambiar sus planes de jubilación. Pero el momento era correcto, dijo, así que actuó con rapidez cuando Honeywell entró en el juego.

Tenía todo listo para renunciar. Pero la transacción de Honeywell causó que Welch cambiara sus planes. Ya había dado un emotivo adiós a 150 altos ejecutivos de GE en una reunión a principios de octubre.

Estaba profundamente herido por las sugerencias de que de alguna manera había ideado el trato con Honeywell sólo para permanecer más tiempo en GE. Nada de eso, insistía.

> **... Esto *no* es la historia del viejo tonto que no puede dejar su asiento. No escriban esa historia. Esa historia es estúpida. En el papel la llamaría "P" con un montón de guiones... ¿por qué no sacar ventaja de la experiencia que obtuve con RCAy más de otras mil adquisiciones? Irme mientras esta integración estaba en un progreso tan temprano sería chiflado, en especial durante una sucesión de dirección. Eso, y sólo eso, es por lo que me quedaré hasta el final del siguiente año [2001] en lugar de irme en abril.**

Si los planes de retiro de Welch habían cambiado, aún estaba determinado a designar al siguiente presidente y CEO, razonablemente pronto después de la compra de Honeywell, para darle a su sustituto amplio tiempo para prepararse.

Integrar Honeywell a GE sería una experiencia diferente. Desde RCA no habían adquirido una compañía tan grande y nunca había hecho un trato tan impresionante o complicado.

GE bajo Welch siempre había adquirido compañías mucho más pequeñas que podían ser integradas con rapidez en las unidades del consorcio. Empresas que de inmediato se agregaron a las ganancias. GE efectuó 125 de esta clase de tratos sólo en el año de 1999. Los 45 mil millones de dólares, o 55 dólares por acción, que Welch ofreció por Honeywell equivalían a la mitad de todos los tratos combinados que había hecho GE bajo su supervisión.

En cuanto a Welch, estaba emocionado con la adquisición; conmovido con su "salto cuántico". Sabía que había algunos cínicos allá afuera que sentían que sólo estaba buscando quedarse. A ellos les advirtió:

No se preocupen, no voy a hacer una adquisición de 50 mil millones de dólares cada trimestre para justificar quedarme otro año.

REGLAS DE WELCH

- *No tema dar el salto cuántico, incluso si va contra la cultura de la compañía.* Cuando Welch adquirió RCA, reescribió el libro de reglas de GE. No tema hacer el movimiento audaz si puede hacer progresar a su empresa.
- *El que duda está perdido.* Welch demostró que moverse rápido puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. No tema irrumpir en su propia reunión de consejo estilo Honeywell cuando sienta que el movimiento es el correcto.

Secreto de liderazgo 11

CULTURA DE APRENDIZAJE I: USE EL CONCEPTO DE LA AUSENCIA DE FRONTERAS Y LA CESIÓN DE AUTORIDAD PARA NUTRIR UNA CULTURA DE APRENDIZAJE

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La suposición operativa en la actualidad es que alguien, en alguna parte, tiene una mejor idea.

Según muchos analistas —antes de que Jack Welch llegara—, GE era una organización extendida y su complejidad y tamaño la hacían inmanejable.

Welch no estaba de acuerdo.

Estaba convencido de que la diversidad y complejidad de GE podían convertirse en una ventaja al crear lo que llamó "una cultura de aprendizaje".

En una cultura de aprendizaje, un negocio GE buscaría ideas dentro de la misma, o fuera de la compañía, y pondría en práctica sólo las mejores.

Algunos se preguntaban: ¿cómo pueden los gerentes de GE aprender uno del otro en un negocio inmensamente diferente? ¿No era el corporativo tan sólo un conglomerado de empresas sin coherencia real?

Por años, los críticos de tales corporaciones tan grandes acometieron a estos llamados conglomerados desordenados por carecer de coherencia y de una visión estratégica común.

Welch era enfático al pensar que un concepto como "diversidad integrada", una frase que usó en sus primeros años al timón de GE, podía ayudarla a llegar a ser más coherente, o al menos a dar la impresión de que tema algún valor por ser tan grande y diversa.

Welch entendió que las corporaciones grandes y diversas eran de naturaleza paradójica. Necesitaban una integración fuerte y una diversidad vigorosa para trabajar en forma más efectiva. Entonces, y sólo entonces, la organización, como un todo, podría superar la suma de sus partes.

A Welch le gustaba decir que la singularidad de GE se basaba en ser una empresa de negocios múltiples *con una cultura de aprendizaje.*

LA APERTURA ES CRUCIAL

Él argumentaba que la apertura era esencial.

Las organizaciones de aprendizaje tienen una ventaja. El aprendizaje se traduce en acciones, y las acciones encienden la productividad.

La idea de la cultura de aprendizaje es simple: los negocios de GE debían compartir el conocimiento desde cada esquina de la compañía. El saber compartido proveería una ventaja competitiva, y esa superioridad se traduciría en índices de crecimiento anuales más altos.

Welch observó que la diversidad integrada sólo podía funcionar cuando los elementos de esa pluralidad, los negocios de GE, fueran fuertes por su propio derecho. Por eso, afirmaba, había

sido tan importante crear negocios fuertes y autónomos en los años ochenta.

Sostenía que algunas compañías eran buenas en la heterogeneidad, algunas eran grandes en la integración, pero muy pocas entendían o reconocían el valor real de la diversidad integrada, la cual construye una verdadera cultura de aprendizaje.

LA CULTURA DE APRENDIZAJE MEJORA EL DESEMPEÑO

Welch daba crédito a la cultura de aprendizaje de GE por mejorar el desempeño de la compañía en varias formas:

- Los márgenes de operación, por debajo del 10 por ciento durante los últimos 100 años, se habían elevado a 17.3 por ciento en 1999. En la primera mitad de 2000, GE cruzó el umbral de 18 por ciento (el segundo trimestre fue mayor de 20 por ciento).
- El movimiento de inventarios, una medida clave de la utilización de activos, había ocupado el tercer o cuarto lugar durante un siglo, pero mejoró al octavo en 1999.
- Las ganancias de la compañía, las cuales sólo habían mostrado incrementos de un dígito a lo largo de la década de los ochenta, habían logrado incrementos de dos dígitos desde 1992.

El programa WorkOut, de principios de los años noventa, puso el escenario para el increíble apetito de GE por adoptar nuevas ideas. En el epicentro del WorkOut está la suposición de que no era sólo la dirección superior la que sabía lo que era mejor para los empleados. Como Jack Welch señaló:

> **Esta cultura de aprendizaje sin fronteras mató cualquier visión que presuponía que la forma GE era la única, o siquiera la mejor forma. La suposición operativa en la actualidad es que alguien, en alguna parte, tiene una mejor idea; y la compulsión**

operativa es descubrir quién tiene esa mejor idea, aprenderla y ponerla en acción rápido.

La calidad de una idea no depende de su altitud en la organización. Una idea puede ser de cualquier fuente. Así que buscaremos ideas por todo el mundo. Compartiremos lo que sabemos con otros para recibir lo que ellos saben. Tenemos una búsqueda constante para subir la barra y saltar el obstáculo, y la colocamos allí hablando constantemente con otros.

A través del WorkOut, General Electric estaba alentando un intercambio de ideas en casi todos los niveles de la organización. Esto era comunicación sin fronteras como nunca, conforme Welch fomentaba un libre flujo de ideas no sólo entre negocios de GE, sino también entre ésta y otras compañías.

A mediados de los años noventa, Jack Welch empezó a enfocarse en la obligación de los empleados de GE por aprender entre sí y de personas externas. Le gustaba decir que la competencia central estaba dedicada por completo a compartir ideas entre negocios, a lo largo de lo que calificó como la "organización sin fronteras". Quería que GE pensara en sí misma como una serie de laboratorios que compartían ideas, recursos financieros y gerentes.

Pronto descubrimos cuan esencial es para una compañía de negocios múltiples volverse una organización de aprendizaje abierta. La máxima ventaja competitiva reside en la capacidad de una organización para aprender y para transformar rápido ese aprendizaje en acción. Puede adquirir ese ejercitamiento en una variedad de formas: por medio de destacados científicos, sesudas prácticas de administración o grandes habilidades de mercadotecnia, pero luego debe asimilar con rapidez este nuevo aprendizaje y dirigirlo.

Dirigiéndose a los accionistas de GE en abril de 2000, Welch reforzó su compromiso inquebrantable con la cultura de aprendizaje. La máxima ventaja competitiva sustentable de una com-

paftía, proclamó, es la capacidad de la organización para aprender, para transferir ese aprendizaje a lo largo de sus componentes y para actuar rápidamente de acuerdo con él:

> **Esa convicción nos llevó a crear una compañía sin fronteras al eliminar capas y destruir silos de la organización. Compartir buenas ideas de manera desinteresada mientras se buscan mejores conceptos en forma interminable llega a ser un acto natural. Purgamos el NÍA —no lo inventamos aquí— de nuestro sistema, creando una compañía con un insaciable deseo de información. Todo esto se hizo de la forma difícil, antes del arribo de Internet. Hoy, con ella, la información está disponible por todas partes para todos, y una compañía que no está buscando la mejor idea, que no está abierta a conceptos de cualquier parte, se encontrará a sí misma rezagada, con su supervivencia en peligro.**

REGLAS DE WELCH

- *Ponga en práctica las mejores ideas, sin importar de dónde vienen.* Welch eliminó la noción de que las mejores ideas sólo provienen de dentro. Asegúrese de que los empleados sepan que deben recorrer el mundo exterior en busca de grandes pensamientos.
- *Asegúrese de que las grandes ideas son seguidas por su puesta en práctica.* A menos que el concepto se ponga en acción, tendrá poco impacto. Asegúrese que hay un gran sentido de urgencia para poner en acción las mejores.
- *No omita compartir ideas dentro de la compañía.* Muchas empresas omiten compartir ideas dentro de la compañía. En GE pasaba eso con frecuencia en Crotonville, el centro de capacitación de GE. ¿Su empresa tiene una forma de asegurarse de que las ideas se intercambian en todos los niveles y en todos los rincones de la compañía?

Secreto de liderazgo 12

CULTURA DE APRENDIZAJE II: INCULQUE LAS MEJORES IDEAS EN EL NEGOCIO, SIN IMPORTAR DE DÓNDE VENGAN

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

En realidad nos vemos a nosotros mismos como una serie de laboratorios que comparten ideas, recursos financieros y personal de administración. Estos son nuestros tres ingredientes para el éxito, ya sea que el negocio se trate de electrodomésticos, iluminación, plásticos o alguna otra cosa. Formar un buen equipo, compartir ideas entre los negocios, darles recursos para continuar, eso es todo.

Mantenga el aprendizaje.

Ese principio es una de las anclas fundamentales de la filosofía de los negocios de Jack Welch.

El énfasis en la adquisición de conocimiento es crucial para él.

No sea arrogante, insiste, al suponer que lo sabe todo, que tiene un monopolio sobre la verdad.

Esta es esa arrogancia con la cabeza metida en la arena que corroe a Welch: la actitud petulante de gerentes ejecutivos que afirman saberlo todo.

Para Welch, eso es necedad.

Siempre cree, sostiene, que puedes aprender algo de alguien más, o de otro gerente de GE, o incluso de un competidor, *en especial* de un competidor.

RECORRA EL PAISAJE

Welch exhorta a sus "tropas" a recorrer el paisaje corporativo en busca de buenas ideas, estudiarlas e incorporarlas en la vida de negocios de GE.

Tenía una gran frase para adaptar una idea de otra parte. Le llamaba "plagio legítimo".

Podría parecer extraño que Jack Welch animara a sus empleados a buscar buenas ideas *en otra parte*. GE, después de todo, es la compañía más fuerte de Estados Unidos, y por años los líderes de negocios estudiaron sus estrategias y tácticas.

¿No debía ser GE la compañía que enseñara a otros lo que son los negocios?

No del todo, decía Welch. Eso sería tonto. ¿Por qué suponer que yo, Jack Welch, sé todo lo que hay que saber de los negocios? Yo no lo sé. Créanme, yo no.

A Welch le complacía señalar que lo que hacía única a GE era su cultura de aprendizaje.

No sólo se debía a sus muchos negocios líderes del mercado, o a que sus empresas eran tan diversas, sino debido a que es el único consorcio estadounidense importante con un grupo tan diverso de grandes compañías que posee una cultura de aprendizaje. Habla Welch sobre el tema:

> **Lo que pone aparte a GE es una cultura que usa su amplia diversidad como una fuente ilimitada de oportunidades de aprendizaje, un almacén de ideas cuya amplitud y riqueza es incompa-**

rabie en los negocios mundiales. En el corazón de esta cultura hay una comprensión de que la capacidad para aprender de una organización, y traducir con rapidez ese conocimiento en acción, es la máxima ventaja competitiva de negocios.

¿Cómo funciona una cultura de aprendizaje?

En el caso de GE significa adaptar las técnicas de introducción de nuevos productos de Chrysler y Canon; técnicas efectivas de suministro de GM y Toyota, e iniciativas de calidad de Motorola y Ford.

Jack Welch es el primero en admitir que GE no inventó la iniciativa de calidad Seis Sigma; Motorola la promovió y AlliedSignal fue uno de los primeros adaptadores. Sólo entonces la adaptó GE. Esto es la cultura de aprendizaje en su mejor expresión.

LA INSIGNIA DEL HONOR

Es una verdadera insignia de honor, de acuerdo con Welch, adoptar las buenas ideas y correr con ellas, sin importar su origen. No hay nada intrínsecamente malo en eso.

De hecho, es una virtud.

A Welch le gusta señalar que los negocios de GE comparten muchas cosas: tecnología, diseño, sistemas de compensación y evaluación de personal, procesos de manufactura y conocimiento de los clientes y los países. Turbinas de gas comparte tecnología de manufactura con motores de aeronaves. Motores y sistemas de transporte trabajan juntos en nuevos sistemas de propulsión para locomotoras. Iluminación y sistemas médicos colaboran para mejorar los procesos del tubo de rayos X. GE Capital Services provee innovadores paquetes de financiamiento que ayudan a todos los negocios del grupo.

GE Capital Services es capaz de obtener inteligencia de mercado sólida de Sistemas de Energía GE, la cual, debido a que construye plantas, está bien enterada de la industria de los servicios públicos.

GE Capital Services es capaz de generar nuevos negocios después de enterarse de que Sistemas de Energía tiene problemas con algunas de sus operaciones internas.

La cultura de aprendizaje es el núcleo de una organización sin fronteras:

> **En GE pensamos que nuestra competencia central está compartiendo las mejores ideas a lo largo de los negocios, a lo largo de lo que llamamos la organización sin fronteras. En realidad nos vemos a nosotros mismos como una serie de laboratorios que comparte ideas, recursos financieros y personal administrativo. Estos son nuestros tres ingredientes para el éxito, ya sea que el negocio se trate de electrodomésticos, iluminación, plásticos, o alguna otra cosa. Formar un buen equipo, compartir ideas entre las compañías, darles recursos para continuar, eso es todo.**

A finales del decenio de los noventa, Jack Welch se obsesionó más con la creación de una cultura de aprendizaje en General Electric.

Al presionar en los años ochenta por una GE sin fronteras, al apremiar también por una organización informal abierta, Welch comenzó a crear el tipo de organización que siempre había esperado.

Si GE tuviera que depender de Jack Welch para todas sus ideas, el CEO señala:

> **...este lugar se hundiría en casi una hora. Sólo creo que vamos a tener que ser más competitivos. La única forma de serlo es comprometer a toda mente en la organización. No se puede tener a alguien en la banca.**

Una gran compañía como GE tiene acceso a un mundo entero de ideas, pero la única forma de convertir ese paso en una ventaja competitiva es desarrollar lo que Welch llama "sed penetrante e insaciable" de esas ideas. Tiene que haber una exigencia por compartirlas y dar un gran valor a la velocidad para ponerlas en práctica.

MOVER IDEAS: UNA CLAVE HACIA LA CULTURA DE APRENDIZAJE

GE, como a Welch le gustaba decir, sabía cómo mover dinero y gente. Pero las ideas son las más difíciles de mover. Decía Steve Kerr, director del centro de liderazgo de Crotonville: "Así que Welch dice que mover ideas es en verdad simple. Cuando se ha hecho se preguntará por qué no lo aprendió del negocio de plásticos, debido a que Welch nos ha convencido de que algo de la 'mejor práctica' está allí, y nos sentimos mal si no la encontramos".

Un ejemplo favorito de Welch de la cultura de aprendizaje en acción proviene de su negocio Sistemas Médicos, el cual creó un escáner de tomografía computarizada que operaba a control remoto. El escáner permitía a GE detectar y reparar un mal funcionamiento inminente en línea, con frecuencia antes de que el cliente supiera siquiera que existía un problema.

Sistemas Médicos compartió esa tecnología con otros negocios de GE, incluidos motores de avión de reacción, locomotoras, motores y sistemas industriales y sistemas de energía. Con esa técnica, estos otros negocios podían supervisar el desempeño de motores de avión de reacción en vuelo, de locomotoras levantando carga, del funcionamiento de molinos de papel y de turbinas operando en plantas de energía del cliente.

Se le preguntó a Welch cómo se aseguraba de que el conocimiento se transfería entre los negocios de GE.

Señaló que, cada trimestre, 30 gerentes tienen una reunión de dos días en Crotonville. Cada ejecutivo, el presidente de la cadena, el presidente de sistemas de energía, se levanta y presenta nuevas ideas sobre un tema particular:

> **Cuando salimos de ahí después de 48 horas, puede ser que no seamos la gente más lista del mundo, pero somos los más informados en ese momento debido a que hemos sido comunicados de todos los temas relevantes. ¿Qué pasa en China? ¿Qué pasa en éste o en ese negocio? Durante dos días la gente comparte ideas, el grupo sabe que todo cuenta. Es como un club familiar. Yo me siento en la esquina y facilito ideas.**

Aprendizaje, todo es acerca de él. Vivimos este principio. La idea de una organización de aprendizaje es muy real y tangible en GE. La mayor parte de las organizaciones no van por ideas a una reunión. ¿Porqué no? Porque todos los presentes vienen del mismo negocio. Hablan sobre el negocio vertical. Nosotros hablamos sobre planes de compensación, sobre China, sobre experiencias genéricas.

Formar una cultura de aprendizaje ha presionado a los líderes de negocios de GE. Como Steve Kerr relata: "A veces estos líderes me han dicho: 'tengo una *mejor práctica,* y Jack Welch vendrá de visita. Ayúdame a mover la *mejor práctica* por toda la compañía, no quiero ser atrapado solo con ella cuando llegue Jack'."

Este gerente entendió que no hay recompensa por tener una buena idea en GE, sólo por compartirla con otros.

REGLAS DE WELCH

c> *Haga de la búsqueda de nuevas ideas una prioridad de los empleados.* Es esencial para la administración comunicar la importancia de lograr que todos se involucren en el aprendizaje. En estos tiempos competitivos las organizaciones no pueden permitirse el lujo de dejar a alguien fuera.

O *Sostenga reuniones para compartir ideas en forma regular.* Tome una página del libro de Welch y haga que los gerentes principales se reúnan en forma regular (una vez al año, una vez cada dos años). Asegúrese de que esas ideas se traduzcan en acción.

> *Premie a los empleados por compartir su conocimiento.* Encuentre una forma de recompensar a los gerentes y a los empleados por compartir ideas y por practicar las mejores en todos los niveles.

Secreto de liderazgo 13

LOS GRANDES GANADORES EN EL SIGLO XXI SERÁN GLOBALES

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

...la idea de una compañía que sea global es absurda. Los negocios son globales, no las compañías.

Desde la época en que se volvió presidente y CEO, Jack Welch se convenció cada vez más de que los competidores de GE no eran estadounidenses.

Y, lo que es más importante, existían oportunidades significativas para que creciera la compañía al llevar los negocios al extranjero.

VENCER LA INERCIA

A principios de los años ochenta la globalización era una concepto ajeno para la mayoría de la gente de negocios. En ese tiempo,

más de 80 por ciento de los ingresos de GE provenían de Estados Unidos.

La mayoría de los líderes de negocios pensaban que era muy complicado operar en el extranjero. Hacer negocios en el país ya era bastante duro.

Por años sus negocios habían funcionado concentrándose en el mercado estadounidense; y estos líderes no veían razón alguna para cambiar.

Welch, por otra parte, observaba las cosas de manera diferente.

Veía la globalización como una nueva realidad, como una gran oportunidad para GE y no le temía al cambio.

En el año de 1980 sólo dos de los negocios estratégicos de GE, plásticos y motores de avión, se habían convertido en empresas globales.

El entonces vicepresidente de General Electric, Paolo Fresco, sugirió que había presionado por la globalización durante algún tiempo, pero que comprendía que GE tenía que completar el "periodo de saneamiento, venta o cierre" antes de poder enfocarse en la globalización. "Es muy difícil saltar a la arena mundial si no tienes una base sólida en casa", decía. "Pero una vez que se creó la base sólida, en verdad dimos el salto."

En el decenio de 1985 a 1995 las ganancias globales de GE se habían incrementado de 20 por ciento del total de la compañía a 38 por ciento.

Para 1999 las ganancias internacionales habían alcanzado los 45 700 millones de dólares, lo cual representaba 41 por ciento de las ganancias totales. En la próxima década se esperaba que la mayor parte de las ganancias de GE vinieran de negocios en el extranjero.

En el otoño de 2000, GE tenía 340 mil empleados en todo el mundo, de los cuales 200 mil vivían en Estados Unidos. Mientras se expandía globalmente, la compañía se las había arreglado para agregar 50 mil empleos en la Unión Americana en los años noventa.

UN NUEVO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO HINDÚ

En septiembre de 2000, GE abrió un nuevo centro de investigación y desarrollo en Bangalore, India, al cual llamó Centro John F. Welch.

En 1999 Welch escribió que "nuestro apetito insaciable de más tecnología avanzada no está siendo alimentado por una nueva ala en nuestro centro de investigación y desarrollo corporativo de clase mundial en Schenectady, Nueva York, sino por el laboratorio Greenfield, próximo a abrir en los suburbios de Bangalore, India".

GE Capital Services, la cual tenía una presencia mínima en Europa a principios de la década, superó los 845 millones de dólares en ingresos netos en 1999.

Japón llegó a ser un mercado clave para GE Capital Services a fines de los años noventa. Ésta invirtió cerca de 10 mil millones de dólares a lo largo de dos años.

Global Consumer Finance (GCF) se ha convertido en uno de los negocios de más rápido crecimiento de GE. Fue lanzado en 1992, y desde entonces ha construido la compañía internacional de financiamiento al consumidor más grande del mundo, con más de 35 mil millones de dólares en recursos y más de 20 mil empleados. Su marca es sorprendente: los ingresos netos para los cinco años anteriores aumentaron más de 60 por ciento al año, y sus ganancias fueron de más del doble en 1999.

Para ese mismo año, más de 35 por ciento de las ganancias de Iluminación GE provinieron de mercados fuera de Estados Unidos.

En septiembre de 1999, GE había pagado cerca de 30 mil millones de dólares por 133 adquisiciones europeas con 90 mil empleados. Europa representaba 24 400 millones de dólares de ingresos de GE, de los cuales sólo 1 700 millones de dólares, 11 por ciento, venían de exportaciones de Estados Unidos.

Welch aprendió a volverse global al trabajar en el negocio de los plásticos en la década de los sesenta:

Con el tiempo, los plásticos surgieron de verdad como un negocio global. Cuando tenía 29 años de edad, compré tierra en Holanda y construí las plantas allá. Era "mi tierra" para "mi fábrica". Nunca estuve interesado en la GE global, sólo en el negocio de plásticos global... la idea de una compañía que sea global es absurda. Los negocios son globales, no las compañías.

Gary Wendt, el anterior CEO de GE Capital Services, señaló que "la percepción que Jack tenía del mundo cambió a finales de los años ochenta al intentar vender cosas al orbe, al entender lo que GE tenía que ser en el planeta, para vender en todo el mundo. Así fue como empezó a entenderse la globalización".

CRECIMIENTO DE DOS DÍGITOS: EUROPA Y ASIA

Paolo Fresco sintió que Europa y Japón ofrecían a GE las más grandes oportunidades para crecer porque esas economías estaban desarrollándose más rápido. Aunque GE tenía un fuerte interés por entrar a los mercados en el sudeste asiático, China, India y por toda Asia, los mercados allí eran más pequeños, así que el desafío era mucho mayor. Tome por ejemplo India y China. Fresco señaló en 1997: "Hoy nos gusta mucho India, pero tenemos que reconocer que en el último par de años este país ha aminorado el paso en forma considerable, la burocracia está haciéndole la vida más difícil; así que tenemos que ser realistas y tomar una perspectiva de largo plazo respecto a India y aceptar que el movimiento va a ser un poco más lento.

"China tiene que aprender a vivir con las economías de mercado. Aún es un país donde se asegura que quieren jugar en el mundo bursátil, pero tienen un concepto centralizado y todavía creen que la ganancia es buena sólo si la hace el gobierno chino, pero no es muy buena si la hacen los extranjeros. Así que tienes que ser muy cuidadoso en China y debes tener ciertas precauciones, porque va a ser un camino largo y duro. Desde el punto de vista táctico, no estoy en particular en favor de hacer grandes in-

versiones con ellos en el presente, pero admito que debemos adoptar una estrategia de entrada muy determinada, ser muy pacientes y estar allí cuando sea el momento oportuno.

"Tenemos esta clase de discusiones todo el tiempo. Por ejemplo, hace poco decidimos intensificar nuestro esfuerzo en Sudamérica. Uno de estos días deberíamos poner más interés en Rusia, cuando al fin salga de su mala administración interna y llegue a ser de nuevo un mercado atractivo. Hay mucho talento allá y creo que debería ser una oportunidad."

UNA GE EN VERDAD GLOBAL

A finales de la década de los noventa, GE compitió y ganó en muchos mercados mundiales importantes:

Motores de avión. GE es el principal productor del mundo de motores de avión de reacción, grandes y pequeños, para aeronaves comerciales y militares, incluido el GE90, el motor de avión a reacción más grande que se haya construido, el cual impulsa el nuevo Boeing *777* de dos turbinas. En 1995 más de la mitad de los pedidos de motores a reacción para los aviones comerciales más grandes del mundo fue otorgada a GE y a su socio, CMF International.

Electrodomésticos. GE servía a algunos de los mercados de más rápido crecimiento en el mundo, entre ellos India, China, Asia, México y Sudamérica.

Servicios de capital. Los servicios financieros estaban expandiendo sus operaciones en forma global, con énfasis especial en Asia y Europa.

Iluminación. GE es líder mundial en productos de iluminación para los mercados familiares, comerciales e industriales, con una línea completa de iluminación incandescente, fluorescente, cuarzo, alta intensidad, tungsteno-halógeno, y de fiesta. Sus operaciones globales incluyen empresas asociadas en China, Indonesia,

India y Japón, y compañías adquiridas en el Reino Unido, Alemania, Italia y Hungría.
Sistemas médicos. Sus operaciones globales incluyen venta, servicio, ingeniería y empresas manufactureras en América, Europa y Asia.
NBC. Sus empresas asociadas internacionales comprenden canales de entretenimiento y noticias en Europa y Asia. También incluyó la gran cobertura de NBC de las olimpiadas de Atlanta.
Sistemas de energía. Los sistemas de energía de GE dan servicio a clientes en 119 países.

Welch señaló en el reporte anual de 1999 que la globalización había evolucionado de una tendencia a exportar, incluso con el establecimiento de plantas globales para consumo local, al suministro global de productos y servicios.

En el año 2000, GE estaba moviéndose a las fases finales de sus ambiciosos planes de globalización, basados en capital intelectual de varias partes del globo: desde metalurgistas en Praga o ingenieros de software en Asia, hasta diseñadores de productos en Budapest, Monterrey, Tokio, París y en todas partes.

Welch agregó que en el año 2000 cada vez eran menos los líderes de negocios de GE estadounidenses que se encontraban fuera de su país como líderes locales. Personal de otras naciones que habían sido capacitados en las prácticas y valores de GE fueron reemplazándolos.

Nuestro objetivo es ser el "patrón global de elección", y estamos esforzándonos en crear las excitantes oportunidades de carrera para líderes locales por todo el mundo que hará realidad esta meta. Esta iniciativa nos ha llevado a estar al alcance de uno de nuestros sueños más grandes y más anhelados: una GE en verdad global.

REGLAS DE WELCH

> *Habitúese a pensar fuera de las fronteras nacionales.* Para ganar a una gran escala en la economía global, las compañías deben desarrollar una estrategia distinta para cada mercado internacional.

O *Para ganar en mercados extranjeros, asegúrese de que la base es sólida en casa.* Los negocios deben ser fuertes en su país antes de ramificarse en nuevos mercados. GE completó su periodo de saneamiento, cierre o venta antes de lanzar sus iniciativas globales.

O *Busque en Europa y Japón un crecimiento de dos dígitos.* GE ha construido negocios multimillonarios en estos mercados clave. Si aún no opera allí, considérelos para una expansión futura.

Parte III

ELIMINACIÓN DEL ELEMENTO JEFE: SECRETOS DE PRODUCTIVIDAD PARA CREAR LA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS

Secreto de liderazgo 14

ELIMINE CAPAS: ¡LÍBRESE DE LA GRASA!

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Toda capa es una mala capa. Ahora no tenemos toda esa tontería. Si Delhi quiere algo, me envían un fax. Es mucho más fácil.

Contracción; "número uno o número dos"; saneamiento, cierre o venta, todos fueron aspectos clave en la forma de Welch para llevar el enfoque y la disciplina a una compañía burocratizada e indolente. Welch tenía una idea adicional para hacer de GE una corporación mucho más delgada.

Librar a la compañía de su exceso de equipaje, estaba convencido, era la única manera de liberar a todos, desde gerentes ejecutivos hasta los empleados de piso en la fábrica. Para completar la liberación, Welch fijó su vista en quitar el exceso de capas de la administración de GE.

Una vez consideradas provechosas (aunque pocos podían decir por qué), ahora tenían que enfrentarse las capas de la administración. Al observar los viejos modos de GE, Welch pensaba que todas esas capas retardaban las cosas e impedían que los gerentes descubrieran los problemas con prontitud. Lo peor de todo era que socavaban el espíritu empresarial, tan importante para una compañía de la envergadura de GE.

GE: CONSTRUIDA SOBRE CIMIENTOS DE BUROCRACIA

Los primeros procesos de planeación estratégica de GE fueron construidos sobre una gran burocracia y, como resultado, ésta no era una palabra sucia dentro de los muros de la compañía. Representaba una buena organización, un cierto orden. Había jefes y había canales, y la gente parecía "dirigir por memorando".

El problema era que GE se hizo tan grande que parecía que casi todos los empleados eran gerentes de alguna clase. De sus 400 mil empleados, 25 mil teman el título de "gerente". Alrededor de 500 eran gerentes ejecutivos y 130 eran vicepresidentes o tenían un puesto más alto. Era un enorme tropel de supervisores que hacían poco más que revisar el trabajo de otra gente.

Tal supervisión, por muy necesaria que pudiera haber parecido para mantener los engranes de GE funcionando, significaba que los gerentes pasaban su tiempo llenando montones de papeles y vendiendo sus planes a otros mandos superiores.

El sistema de planeación, afirmaba Jack Welch, "fue dinamita pura cuando lo establecimos por primera vez", pero el formato se volvió embarazoso.

> **Contratamos a una cabeza de planeación y él empleó a dos vicepresidentes y luego colocó a un proyectista, posteriormente los libros se hicieron más gruesos, la impresión se hizo más compleja, las cubiertas se volvieron más duras y los dibujos se mejoraron. Las reuniones se fueron haciendo más grandes. Nadie puede decir nada con 16 o 18 personas allí.**

El papeleo parecía interminable. Quedaba poco tiempo para estudiar el panorama completo. El sistema simplemente se había vuelto demasiado burocrático. La redacción de memorandos llegó a ser una forma de vida en GE. ¡Los gerentes se enviaban notitas entre sí con tal insistencia que los ejecutivos podrían haber concluido en forma equivocada que su principal tarea en la vida era simplemente leer!

QUITAR CAPAS LE PERMITE A LA GENTE PROSPERAR

Aunque el sistema aseguraba un ordenado flujo de trabajo y memorandos, Jack Welch decidió recortar los niveles de administración en un proceso que llamó "quitar capas". Él difería de los cínicos que se quejaban de que librarse de esos niveles reduciría el preciado comando y control de GE, dañando por tanto a la compañía.

> **No podía limpiar el sistema de comando y control que es inherente en esta compañía desde el punto de vista financiero. Intentamos eliminar la porción de comando mientras manteníamos las sutilezas del control. Las grandes corporaciones están llenas de burócratas que desean cubrirlo todo; cubrir las apariencias, decir que hacían de todo un poco. Bueno, ahora tenemos gente allá fuera que trabaja por su cuenta; allí están, responsables de sus éxitos y sus fracasos, pero esto no les da una oportunidad para prosperar. Ahora ven algo marchitarse. Es la parte triste del trabajo. Algunos que parecían buenos en la gran burocracia se veían torpemente necios cuando los dejabas solos.**

Al embarcarse en su campaña metódica para desmantelar capas burocráticas, Welch quería: 1) entregar la función de planeación estratégica de los negocios, y 2) eliminar obstáculos que impiden el contacto directo entre empresas y entre el negocio y la oficina del CEO.

Las sutilezas del control permanecerían, pero todos encontrarían mucho más fácil comunicarse entre sí.

Quitar capas no significaba tan sólo reducir costos, sino también mejorar la administración.

> **Quitar capas acelera las comunicaciones, regresa control y responsabilidad a los negocios, que es donde pertenecen.**
>
> **Obtenemos otros dos grandes beneficios al quitar capas del sector. Primero, al retirar el revestimiento más grande de la administración superior, establecimos un modelo para toda la compañía acerca de volverse ligera y ágil.**
>
> **Segundo, identificamos a los líderes de negocios que no compartían los valores de los que hablábamos: sinceridad, enfrentar la realidad y agilidad. Expusimos a los resistentes pasivos, que estaban bien para otro momento, pero que no tenían la energía para vigorizar a otros para los desafíos globales en el extranjero.**

Muchos años después de que había *podado* la enorme burocracia de GE, Welch estaba convencido de que había actuado de manera apropiada. "Para cuando conseguías atravesar los niveles, el granero se había quemado, y teníamos que acercarnos al juego", dijo en 1997. "Toda capa es una mala capa. Ahora no tenemos toda esa tontería. Si Delhi quiere algo, me envían un fax. Es mucho más fácil."

Quitar capas, en cierta forma, requiere valor. Una cosa es deshacerse de empleados en los niveles bajos, lejos de las oficinas. Otra muy distinta es despedir a un gerente, a un asociado que se encuentra en la siguiente oficina; a final de cuentas es un compañero.

Para el gerente que carece de valor, las tácticas de quitar capas de Welch parecían desalentadoras, pero para llegar a ser un líder de negocios de alto desempeño es sensato seguir su consejo. Observe todas esas capas y luego deduzca: ¿dónde puedo cortar? ¿Cómo puedo mejorar las comunicaciones con los obreros o empleados de los últimos niveles?

Eso funcionó para Jack Welch. La administración de GE se volvió más eficiente y la compañía llegó a ser más productiva.

Inténtelo. Puede doler, pero valdrá la pena.

REGLAS DE WELCH

> *Muchas organizaciones aún tienen demasiadas capas en su administración.* Para determinar si su organización las tiene, pregúntese usted mismo y pregunte a sus colegas si como resultado de la jerarquía la toma de decisiones se ha hecho más lenta.

> *Quite capas librándose de cualquiera de ellas que no agregue valor real al proceso.* Todas las capas de la administración deberán ser sometidas a una prueba de valor microscópico. Si nadie sabe qué hace un gerente en particular, él o ella puede no estar agregando ningún valor real.

> *No permita que las emociones se interpongan en el camino.* Recortar empleos ejecutivos puede ser la decisión más difícil que debe tomar un directivo. Asuma la decisión basado en criterios objetivos, no en sentimientos o relaciones personales.

Secreto de liderazgo 15

INDUZCA LA PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE LOS SECRETOS "S" (¡VELOCIDAD, SENCILLEZ Y SEGURIDAD EN SÍ MISMO!)*

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Se requiere una enorme seguridad en sí mismo para ser simple; en particular en organizaciones grandes. La burocracia se aterroriza con la velocidad y odia la sencillez.

A fínales de los años ochenta y principios de la década de los noventa, Jack Welch empezó a perfilar su visión para el futuro de GE. Al articular ese futuro, ofreció en efecto una prescripción para la forma en que deben comportarse todas las grandes empresas de negocios estadounidenses.

* Las tres "S" se refieren a los términos velocidad, sencillez y seguridad en sí mismo en inglés: *speed, simplicity* y *self-confidence. [N. del T.]*

En septiembre de 1989 señaló:

El más grande error que podíamos cometer justo ahora es pensar que simplemente hacer más de lo que trabajamos en la década de los ochenta bastará para ganar diez años más tarde. No será así. La productividad aún se rezaga detrás de Japón, a pesar de las mayores ganancias en los años ochenta, y la arena competitiva es mucho más dura y compleja. Mientras en el inicio del decenio de los ochenta Japón era el competidor poderoso, hoy lo son Europa, Corea y Taiwán.

Simplemente ir detrás de las soluciones de hardware que funcionaron en el decenio de los ochenta no será suficiente para ganar en los años noventa.

En esa década tenemos que voltear al software de nuestras compañías, a la cultura que las conduce.

Welch resumió su prescripción en tres conceptos:

VELOCIDAD
SENCILLEZ
SEGURIDAD EN SÍ MISMO

DEFINIENDO LOS SECRETOS "S"

La gran virtud de la velocidad, pensaba, era hacer que la gente tomara decisiones en minutos, cara a cara, evitando meses de trabajo personal y bosques de papel.

La simplicidad tenía numerosas definiciones. Como tantas de las iniciativas de Welch, la clave era asegurarse de que el valor de la simplicidad fuera enfatizado en cada rincón de la compañía:

Para un ingeniero, son diseños funcionales limpios con menos partes. Para manufactura, significa juzgar un proceso no por cuan moderno pueda ser, sino por cuan comprensible es para

quienes deben hacerlo funcionar. En mercadotecnia, significa mensajes claros y propuestas limpias para los consumidores y los clientes industriales. Y, de mayor importancia, para un individuo, a escala interpersonal, adopta la forma de plática directa, honesta y franca.

La seguridad en sí mismo ha sido uno de los imperativos clave de Welch a lo largo de los años. Siempre ha enfatizado la importancia de crear una cultura y organización que fomente la confianza:

Se requiere una enorme seguridad en sí mismo para ser simple, en particular en organizaciones grandes. La seguridad en sí mismo no se desarrolla en alguien que sólo es otro apéndice de la mediocridad, cuya autoridad descansa en poco más que un título. La burocracia se aterroriza con la velocidad y odia la sencillez. Fomenta la defensividad, la intriga, a veces la mediocridad. Quienes están atrapados en ella temen compartir, no pueden ser apasionados, y —en los años noventa— no ganarán.

Una compañía, dice Welch, no puede distribuir seguridad en sí misma, pero puede proporcionar oportunidades para soñar, arriesgarse y ganar. Una de las claves es asegurarse de que los empleados puedan ver cómo su trabajo y contribución ayudan al esfuerzo general:

Velocidad. Sencillez. Seguridad en sí mismo. Podemos cultivar una ética del trabajo que actúa para ventaja nuestra, una que desata y libera la imponente energía productiva que sabemos reside en nuestra fuerza laboral. Si podemos dejar que la gente vea que lo que hace cuenta, que significa algo; si usted y yo y los líderes de negocios del país podemos tener la seguridad en nosotros mismos para soltar a la gente; para crear un ambiente donde cada hombre y mujer que trabaja en nuestras compañías pueda ver una conexión clara entre lo que él o ella hace cada día, todo el día, y la ganancia y la pérdida en el mundo real, podemos llegar a ser productivos más allá de nuestros sueños más impetuosos...

ELIMINAR TODA BARRERA

La sencillez también era indispensable para la función más importante de un líder de negocios: proyectar una visión. El papel de un líder es crear una organización abierta que enfatice la claridad y elimine las barreras para el desempeño:

> **La interminable responsabilidad del líder debe ser eliminar cada desvío, cada barrera, para asegurar que la visión primero es clara y luego real. El líder debe crear una atmósfera en la organización donde la gente no sólo se sienta libre, sino obligada a demandar claridad y propósito de sus líderes.**

Un líder de negocios requiere lo que Welch llamó un:

> **... mensaje con arqueo excesivo: algo grande, pero simple y comprensible. Cualquier cosa que sea —vamos a ser el "número uno o número dos" o saneamiento/cierre/venta, o sin fronteras—, toda idea que presente debe ser algo que pueda ser fácilmente comprensible en una fiesta con extraños. Si sólo los aficionados a su industria pueden entender lo que dice, está perdido.**

Welch sugería que hacer las cosas en forma simple:

> **... es lo más elegante que puede hacer uno. Una de las cosas más difíciles para un gerente es alcanzar un umbral de seguridad en sí mismo, donde ser simple sea cómodo.**

Al escribir su carta a los accionistas en 1995, señaló:

> **Los mensajes simples viajan más rápido, los diseños más sencillos llegan más rápido al mercado y la eliminación del desorden permite tomar decisiones inmediatas. Todo esto pasó en los escalones superiores de GE. Vimos al liderazgo cobrar vida con energía, excitación y el crujido de urgencia de una compañía pequeña.**

EXPULSE LA INSEGURIDAD

Por último, seguridad en sí mismo.

Welch sugiere que la raíz de muchos de los males de la burocracia, las batallas por forzar a la gente, el parroquianismo y demás necedades, se encuentra en la inseguridad de la gente. La inseguridad hace que las personas se resistan al cambio debido a que lo ven sólo como una amenaza, nunca como una oportunidad. Esa inseguridad tiene que enfrentarse, y el antídoto es la seguridad en sí mismo.

> **Algunas personas la consiguen en el regazo de su madre, otros por medio de logros escolares, atléticos o de alguna otra clase. Algunos andan de puntillas a lo largo de la vida porque son inseguros. Si hemos de crear esta compañía sin fronteras, tenemos que favorecer una atmósfera donde la seguridad en sí mismo pueda crecer en cada uno de los 298 mil [esto fue en 1990] de nosotros.**

La estrategia para darles seguridad en sí mismos era diseñar un proceso que dotara a la gente de una voz, para conseguir que hablaran entre sí y confiaran unos en otros. Por esa razón, GE acertó en el concepto de WorkOut.

En su carta a los accionistas de 1995, Welch comentó:

> **La gente con seguridad en sí misma no necesita envolverse en la complejidad, en discursos de "gente de negocios" y todo el desorden que ocasionan los tecnicismos en los negocios, en especial en los grandes negocios. Los líderes con seguridad en si mismos producen planes simples, hablan en forma sencilla y proponen metas grandes y claras.**

Velocidad. Sencillez. Seguridad en sí mismo.

Son tres de los lemas clave en la filosofía de Jack Welch.

Siguen siendo tan importantes en el año 2001 como lo fueron cuando Jack asumió el cargo dos décadas antes.

REGLAS DE WELCH

O *No suponga que lo que funcionó en el pasado funcionará en el futuro.* Este tema corre a lo largo de los escritos de Welch y es una de las claves de su éxito. Las compañías que enfatizan en la velocidad, en la sencillez y en la seguridad en uno mismo serán las organizaciones productivas capaces de cambiar con el entorno y el mercado.

> *Elimine las barreras para la velocidad y la seguridad en sí mismo.* Cree organizaciones abiertas con un propósito claro. Los líderes deben expresar una visión y asegurarse de que los colegas conocen la forma en que sus esfuerzos ayudan a la compañía a ganar.

O *Recuerde que los mensajes simples son los mejores.* Los mensajes complejos con frecuencia son alterados o son mal interpretados. Las comunicaciones más efectivas son simples de entender. Encienden a la gente y activan la productividad debido a que aquélla es capaz de "ver" la visión.

Secreto de liderazgo 16

ACTÚE COMO UNA COMPAÑÍA PEQUEÑA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Las compañías pequeñas se mueven más rápido. Conocen el castigo de las indecisiones en el mercado. Lo que estamos intentando hacer en forma implacable es obtener el alma y la velocidad de una compañía pequeña, y ubicarla dentro de nuestro cuerpo de compañía grande.

La meta de las corporaciones estadounidenses es crecer, volverse más grandes. La grandeza se considera una virtud dentro del ambiente de negocios. Pocas compañías han crecido tanto como la GE de Jack Welch.

Cuando se hizo cargo de la empresa, GE era una de las compañías más grandes de Estados Unidos, con más de 400 mil empleados.

Welch, por medio de su reestructuración y contracción masiva, fue capaz de reducir la compañía en forma considerable, a

sólo 270 mil empleados. Después, cuando introdujo la nueva iniciativa de calidad Seis Sigma que se volvería su pasión, Welch aceptó el hecho de que necesitaba contratar nuevos empleados para supervisar el programa. Las adquisiciones de GE agregaron muchos más, y para el verano de 2000, GE tenía 340 mil trabajadores. La compra de Honeywell significó que se agregarían otros 120 mil asalariados a la nómina de GE.

Welch siempre estuvo consciente de los peligros asociados con llegar a ser tan grandes. Muchos de sus esfuerzos estaban dirigidos a hacer de GE lo más delgada posible, tan rápida como una empresa pequeña. Logró su meta al simplificar la compleja jerarquía de GE y al crear programas que liberaban trabajadores con autoridad:

1. Se deshizo de aquellas capas de administración que obstruían la *maquinaria* de GE.
2. Eliminó por completo los escalones segundo y tercero de la administración: los sectores y los grupos.
3. Formuló el programa WorkOut, el cual pretendía darle a los empleados la idea de que tenían más que decir en la toma de decisiones, haciendo parecer más pequeña a la compañía.

Desde el comienzo, Welch quería que la empresa actuara como si fuera mucho más pequeña. Porque sabía que el tamaño, entre todas sus virtudes, podía fijar fronteras, podía restringir. El tamaño puede obstaculizar, puede inhibir. Este es un mensaje clave de Jack Welch.

¿Qué hay en las compañías pequeñas que Welch adora?

LAS PEQUEÑAS COMPAÑÍAS NO SE DESPERDIGAN

Primero, por un lado, se comunican mejor.

Sin el jaleo y parloteo de la burocracia, la gente escucha tan bien como habla; y en vista de que hay menos personal, por lo general se conocen y se entienden entre sí.

En segundo lugar, las compañías pequeñas se mueven más rápido. Conocen el castigo por las indecisiones en el mercado.

Tercero, en las compañías pequeñas, con menos capas encima y menos camuflaje, los líderes se presentan con mucha nitidez en la escena. Su desempeño y su impacto son claros para todos.

Y, por último, las compañías pequeñas desperdician menos. Gastan menos tiempo en revisiones y aprobaciones interminables y en política y papeleo. Tienen menos gente; por lo tanto, sólo hacen las cosas importantes. Su personal es libre de dirigir su energía y atención hacia el mercado en lugar de necear en combatir la burocracia.

Welch adora la idea de que las compañías pequeñas son metódicas, simples, informales.

Prosperan en la pasión y ridiculizan la burocracia. Las compañías pequeñas se desarrollan sobre buenas ideas, sin importar su fuente. Necesitan a todos, involucran a todos y premian o quitan gente con base en su contribución. Las compañías pequeñas tienen grandes sueños y colocan la barra alto para saltar el obstáculo; los incrementos y las fracciones no les interesan.

Y adora la forma en que se comunican las compañías pequeñas:

... con argumentos simples, sinceros, apasionados en lugar de memorandos llenos de palabrería, "siguiendo los canales", "enviados arriba por el asta bandera" y, lo peor de todo, de la deferencia cortés para las ideas pequeñas que con insistente frecuencia surgen de los funcionarios sénior en las compañías grandes.

Todos en una compañía pequeña conocen a los clientes: sus gustos, aversiones y necesidades, debido a que la aprobación o desaprobación de los consumidores significa la diferencia entre una compañía pequeña y una mediana, convirtiéndose en una compañía más grande mañana o en caso extremo en ninguna.

EL TAMAÑO TIENE SUS VENTAJAS

No obstante, Welch admite que la grandeza tiene sus ventajas:

> **Lo grande nos permite, por ejemplo, gastar miles de millones en el desarrollo del nuevo motor de avión a reacción GE90, o la siguiente generación de la turbina de gas, o máquinas de diagnóstico de tomografía por emisión de positrones [TEP], productos que a veces requieren años de inversión antes de que empiecen a rendir ganancias.**
>
> **El tamaño nos da poder permanente a través de los ciclos del mercado en aquellos negocios prometedores. La dimensión nos permitirá continuar invirtiendo fuerte en nuevos productos. El volumen nos da los recursos para invertir más de quinientos millones de dólares en un año en educación y cultivar, en todo nivel de la organización, el capital humano que debemos tener para ganar.**
>
> **En el exterior, lo "monumental" nos permite formar sociedades con lo mejor de las compañías y los países grandes, e invertir a largo plazo en naciones como India, México y las nacientes potencias industriales del sur de Asia, mientras aún asignamos miles de millones de dólares para la investigación y desarrollo de productos que estarán en demanda en los mercados del mañana.**

Pero, dice Welch al final, el tamaño ya no basta en un mercado mundial brutalmente competitivo. Las grandes compañías tienen que adquirir el *alma* de una compañía pequeña.

¿Qué hay de la meta de crecer lo más grande que se pueda, para cosechar tantos beneficios como sea posible?

Por supuesto, la meta es llegar a ser cada vez más rentable.

Lo que Welch dice es que mientras estás creciendo, no debes perder de vista las virtudes que ofrecen las compañías pequeñas.

No permita que los atributos de la grandeza lo agobien, incluso mientras crece.

Hágase más grande, pero tome el *alma* de una organización más pequeña, más ágil.

REGLAS DE WELCH

> *No presuponga que las compañías grandes no pueden actuar como pequeñas.* Welch tuvo que trabajar en esto, pero sabía que podía instigar la pasión e informalidad de una compañía pequeña en el *alma* de GE.

> *"Estructure para la pequenez."* Welch eliminó capas y sectores principales que no agregaban valor a GE. Si su organización está demasiado inflada, considere reestructurarla, eliminando capas, fronteras, aprobaciones y cualquier cosa que entorpezca a la compañía.

O *En una compañía pequeña, todos conocen al cliente.* Esta es una buena medida que lo ayudará a tener un punto de referencia de su empresa. A Welch le gusta hacer la comparación con la tienda de abarrotes de la esquina. Si su negocio es tan grande que parece que nadie lo conoce, entonces tiene que recortar su trabajo.

Secreto de liderazgo 17

¡ELIMINE LAS FRONTERAS!

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Nuestra gente debe estar tan cómoda en Nueva Delhi y Seúl como lo están en Louisville o Schenectady...

General Electric tenía fronteras, cientos de ellas, tal vez más. Esas fronteras impedían que la compañía funcionara en forma adecuada, debilitando los vínculos entre GE, sus clientes y sus proveedores.

Como impedían que los empleados de GE se comunicaran entre sí y evitaban que el personal conversara con los clientes y proveedores, las fronteras eran como grilletes que no permitían avanzar a la empresa.

Cuando Jack Welch asumió el mando, rápidamente intentó identificar todas las fronteras debilitadoras. No fue muy difícil encontrarlas.

Estaban en los niveles más altos, los cuales se hallaban llenos de gerentes que, fuera de la relación de reporte directa, rara vez hablaban a cualquiera.

Sabía que si podía eliminar la mayor parte de las fronteras llegaría lejos para la creación del ambiente de negocios abierto e informal que creía esencial para hacer a GE tan competitiva como fuera posible.

LA GÉNESIS DE LA AUSENCIA DE FRONTERAS

Al tratar este asunto, Welch podía haber declarado simplemente: "Vamos a derribar los muros". O pudo haber decretado: "Vamos a deshacernos de esas fronteras".

En cambio, le pidió a GE que se volviera una empresa *sin fronteras.* Por supuesto que el término no está en ningún diccionario. Era torpe y desmañado, y Welch era el primero en reconocer cuánto.

Sin embargo, el término pegó y se volvió parte del léxico de Welch; todos parecían captar la idea sin que el presidente de GE la explicara.

Cuando definió por primera vez el término, por lo general en discursos que dio a principios de los años noventa, Welch sostuvo que las estrategias de negocios que había empleado una década atrás (reestructurar, reducir el número de capas de administración y cosas por el estilo) ya no eran prácticas, ya que tardaron mucho tiempo en afectar a la compañía; en suma, fueron demasiado abarcaduras.

En una frase de Welch repetida con frecuencia, la gente de GE tendría que llegar a estar tan cómoda en Nueva Delhi y en Seúl como lo están en Louisville o Schenectady.

No obstante, habiendo desarrollado toda su carrera en la extensa y burocrática GE, Welch anhelaba a menudo la simplicidad e informalidad de la tienda de abarrotes de la esquina.

LA TIENDA DE ABARROTES SIN FRONTERAS

Las tiendas de abarrotes no tienen fronteras.

Era seguro que una GE sin fronteras sería una empresa más productiva, aunque sólo fuera porque habría menos burocratismo.

Pero, de mayor importancia para Welch, una organización sin fronteras involucraría a todos, dándoles por consiguiente a los empleados un nuevo sentido de pertenencia.

Derribar los muros finalmente haría posible que los empleados pensaran y hablaran por sí mismos, y también aseguraba que alguien arriba de ellos los estuviera escuchando.

Liberar al trabajador contenía una gran promesa. Con el tiempo, Jack Welch llegó a ver el comportamiento sin fronteras como una pieza clave de su estrategia de negocios:

> **El ritmo del cambio se sentirá en varias áreas. La globalización ahora ya no es un objetivo, sino un imperativo, conforme los mercados abiertos y las barreras geográficas se hacen cada vez más borrosas e incluso irrelevantes.**
>
> **Para movernos hacia esa cultura ganadora, teníamos que crear lo que llamamos una *compañía sin fronteras.* Ya no tenemos tiempo para escalar las barreras entre funciones como ingeniería y mercadotecnia, o entre personas, empleados por hora, asalariados, administrativos, etcétera.**

¿Cómo se libra una persona de estas fronteras?

Era más fácil librarse de las limitantes verticales, y GE había hecho un gran progreso en esta área en los años ochenta. Las fronteras verticales eran:

> **... las capas organizativas jerárquicas que proliferan en grandes instituciones. Un manto aislado que retrasaba las cosas y desvirtuaba las comunicaciones.**

En palabras simples, ¿qué es una compañía sin fronteras?

Es, señala Welch, una en la cual

> **... tiramos los muros que nos separan a unos de los otros en el interior y de nuestros componentes clave en el exterior.**

La compañía sin fronteras:

- Elimina barreras entre funciones
- Suprime barreras entre niveles
- Quita trabas entre filiales
- Se extiende a proveedores importantes y los hace parte de un solo proceso en el cual "ellos y nosotros unimos las manos e intelectos en un propósito común: satisfacer a los clientes".

La ausencia de fronteras, de acuerdo con Jack Welch, es la única forma de lograr las metas de productividad de GE.

En lugar de jerarquía, habrá equipos funcionales cruzados.

En vez de gerentes, habrá líderes de negocios.

No más trabajadores a los que se les diga lo que tienen que hacer; éstos recibirán autoridad y se les dará más responsabilidad.

> **Mi visión de la década de los noventa se basa en la liberación del lugar de trabajo. Si quiere obtener el beneficio de todos los empleados que tiene, debe liberarlos, hacer que sean partícipes. Ellos tienen que saberlo todo, para que por sí mismos pueden tomar la decisión correcta.**

En su informe anual de 1992, Welch señaló que el concepto de ausencia de fronteras había llevado a GE a un proceso llamado WorkOut, diseñado en esencia para captar buenas ideas y ponerlas a trabajar en cualquier nivel.

Para el verano de 1993 la ausencia de fronteras había llegado a ser uno de los valores centrales en GE:

> **Si está orientado a forzar a la gente, usted es egocéntrico porque no comparte con la gente y no está buscando ideas; por tanto, no pertenece aquí. Estar sin fronteras nos permite familiarizarnos entre nosotros mismos y divertirnos. Nos regañamos cuando alguien empieza a proteger lo *forzado.* Una organización debe ser informal, relajada y tener confianza.**

No hay mejor ejemplo de la ausencia de fronteras en GE que el Consejo Ejecutivo Corporativo, creado en 1986 y que comprende a los 25 a 30 ejecutivos principales de la compañía. Se reúne cada tres meses (en marzo, junio, septiembre y diciembre), siempre unas cuantas semanas antes del final de cada trimestre.

Welch cree que una gran parte de lo que hace única a GE y que logra esos impresionantes números, es el intercambio de ideas que se da entre los líderes de negocios de las 12 empresas principales del corporativo. El CEC (Consejo Ejecutivo Corporativo) se reúne a mitad de mes, de un lunes a un miércoles.

Welch explica con júbilo la diferencia entre la forma en que funcionaba el viejo conglomerado y la forma en que GE trabajaba a finales del decenio de los noventa: "El viejo conglomerado tenía un gerente de división y uno financiero que nunca se reunían ni compartían ideas. Cada trimestre de negocios, el de división le hablaba por teléfono a la persona de finanzas para pedirle un reporte".

Ese era el grado de sinergia en esa organización.

Welch alardea de que GE es diferente ahora. Por medio del CEC, sus líderes de negocios no sólo discuten de finanzas; intercambian ideas e información de todo tipo, desde el movimiento de inventarios hasta los nuevos productos.

Además del Consejo de Directores, el Consejo Ejecutivo Corporativo es el foro más elevado, pero de vez en cuando se les pide a más ejecutivos menores que den presentaciones en el CEC.

MANTENERLO HOLGADO

A Welch le gusta mantener las sesiones del CEC holgadas, esto significa que no hay ninguna agenda formal.

Un funcionario principal de GE puede distribuir un memorando breve antes de la reunión para alertar a los ejecutivos acerca de lo que Welch quiere abordar en la junta; por ejemplo, la iniciativa de calidad Seis Sigma. El propósito del CEC es disemi-

nar ideas a lo largo de la organización para enterarse de los problemas que existen en otros negocios y para recoger buenas ideas que podrían funcionar en el propio.

En los años ochenta Welch sostuvo las reuniones del CEC en las oficinas principales de la compañía en Fairfield, Connecticut, pero esa ubicación parecía muy formal y sofocante, por lo que buscó un sitio más cómodo.

Así fue que una década después cambió el local del CEC al centro de liderazgo de la compañía en Crotonville, Nueva York, con la creencia de que la informalidad que impregnaba el entorno parecido a una ciudad universitaria fomentaría mejores intercambios entre los líderes de negocios.

Como un hechizo, el cambio de sitio funcionó. Welch considera que las mejores reuniones del CEC han sido en Crotonville.

Llegar a no tener fronteras es un objetivo que vale la pena para todos los negocios, sean del tamaño de GE o mucho más pequeños. En esencia, el exhorto de Jack Welch a sus colegas era que derribaran las barreras dondequiera que existieran. Mientras menos obstáculos, la comunicación es mayor. A más comunicación dentro de un negocio, más oportunidad tendrán los empleados de hacer mejor sus trabajos.

REGLAS DE WELCH

- *Identifique las fronteras dentro de su propia compañía.* Cualquier cosa que entorpezca la relación entre departamentos y empleados es una frontera. Aún más perjudicial es cualquier obstáculo que se interponga entre su personal y los clientes y proveedores. Propóngase eliminarlos.
- *Si los gerentes ejecutivos no se reúnen con regularidad empiece a hacerlo cada trimestre o semestre.* Welch le da crédito a las reuniones del CEC por ayudar a diseminar el flujo de ideas a lo largo de todos los negocios de GE. Encuentre

un escenario informal y anime a todos a hablar con libertad; así contribuirán con ideas significativas.

> *Para lograr un comportamiento sin fronteras en su organización necesitará involucrar a todos.* Si los límites están arraigados en forma profunda, considere sostener una sesión de WorkOut (véanse los capítulos 18 a 20).

Secreto de liderazgo 18

LIBERE LA ENERGÍA DE SUS TRABAJADORES

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La forma de lograr ser más rápido, más productivo, más competitivo, es liberar la energía e inteligencia y la seguridad en sí mismo cruda y tozuda del trabajador estadounidense, quien aún es por mucho el más productivo e innovador del mundo.

La primera fase de la revolución de Jack Welch en GE había ocurrido durante principios de los años ochenta. Produjo un cambio masivo:

- Las 350 empresas transformadas en 12.
- Los negocios centrales de manufactura eléctrica ya no eran el foco de la compañía.
- La alta tecnología y el servicio se volvieron las prioridades.
- El cierre de plantas.
- Los edificios nivelados.

m Las fábricas existentes se modernizaron.
- Se desecharon capas de administración.
- Menos empleados (reducción de 25 por ciento para quedar en 270 mil trabajadores), pero ingresos y ganancias mayores.

Jack Welch llamó a estos años la "fase del hardware".

No obstante, aunque había ayudado a los resultados de GE, la fase del hardware desconcertó a los empleados.

Habían cambiado muchos de sus puntos de referencia: habían sido movidos a nuevas plantas, se les asignaron nuevos jefes, incluso nuevos trabajos. Muchas de las posiciones que habían codiciado (por medio de promociones) ya no existían.

Como resultado, pocos se sentían seguros en la nueva GE de Welch.

A finales de la década de los ochenta, Welch sabía que confrontaba un serio problema.

Aunque mucho más pequeña, se suponía que la fuerza laboral de GE sería aún más productiva, pero la compañía todavía se tambaleaba por el *terremoto* de la contracción.

Y allí estaba el mismo Welch, que ya no prometía a todo mundo un trabajo de por vida, pero plenamente consciente y ávido de que la fuerza laboral sobreviviente fuera más productiva que nunca.

Gracias a la contracción, se esperaba que estos empleados llevaran una carga de trabajo aún más grande. Tenía que encontrarse alguna forma de darles la certeza de que no eran sólo engranes en una máquina gigante, sino que gozaban del respeto de sus patrones.

Tenían que sentirse como "propietarios" en sus empresas.

CONVIERTA A LOS EMPLEADOS EN PROPIETARIOS

Para el otoño de 1988, Welch había puesto su vista en la segunda fase de su revolución. Se centraba en cambiar la autoridad de los

gerentes y pasarla a los empleados responsables para lograr que se rindiera más en el trabajo.

Al explicarlo él mismo unos cuantos años después, en un discurso que dio el 11 de noviembre de 1992 en el ayuntamiento de Nueva Inglaterra, en Boston, Welch disertó sobre dar autoridad:

> **La forma de lograr ser más rápido, más productivo, más competitivo, es liberar la energía e inteligencia y la seguridad en sí mismo cruda y tozuda del trabajador estadounidense, quien aún es por mucho el más productivo e innovador del mundo.**
>
> **La forma de aprovechar el poder de estas personas es protegerlas, no sentarse sobre ellas, sino relajarlas, dejarlas ir, quitarles de sus espaldas los lastres administrativos, liberarlas de los grilletes burocráticos de sus pies y eliminar las barreras de su camino.**

En el pasado, los gerentes llevaban el peso de impulsar la productividad; en 1988 en GE esto se volvería el trabajo de los hombres y de las mujeres en el piso de la fábrica. Welch le dio un nombre: *dar autoridad.*

> **Antes, en GE, por lo general solíamos decirle a la gente qué hacer y hacían exactamente lo que les decíamos que hicieran, nada más. Ahora nos asombramos constantemente por la cantidad de gente que no espera a que le digan lo que tiene que hacer.**

Había nacido un nuevo concepto.

"Durante 25 años", observaba un trabajador de aparatos electrodomésticos grandes de GE de mediana edad, "me han pagado por mis manos cuando pudieron haber tenido mi cerebro por nada."

Abandonar su supervisión y control firmes sobre los empleados no sería simple para GE.

Ahora se exigiría a los gerentes autocráticos que permitieran que los trabajadores de piso tomaran decisiones, contribuyeran con ideas y organizaran sus propios días laborables.

Como decían los gerentes de GE con frecuencia, estos trabajadores solían estacionar sus cerebros en la puerta de la fábrica cada mañana.

No más.

Habría sido bueno imaginar a la administración y al obrero trabajando mano con mano por el bien de la compañía, pero no había sido de esa manera; en cambio, la falta de armonía, quizá incluso la animadversión separó a la administración de los trabajadores.

"Pasamos 90 por ciento de nuestro tiempo en el piso imaginando cómo fastidiar a la administración", le confesó un empleado a Welch en la primavera de 1991. "Estaba todo bien, debido a que ustedes pasaban 95 por ciento de su tiempo imaginándose cómo fastidiarnos."

Esa era la clase de "camaradería" que existía entre gerentes y empleados.

El desafío de Jack Welch era encontrar un forma de aprovechar el poder del cerebro colectivo de la fuerza laboral.

Lo que esperaba, al darles más poder a los empleados, era hacer su día de trabajo más divertido e interesante y elevar el nivel de su productividad.

La solución era evidente:

- Contar con la *materia gris* de la fuerza laboral para resolver los problemas cotidianos en el piso de fábrica.
- Hacer sentir a los empleados que tienen intereses en el futuro de la compañía.
- Inyectar un espíritu de propósito común que impresionara a los agentes externos, en particular a la gente de Wall Street.

Welch seguía molesto por la evaluación persistente de Wall Street de GE como si fuera un manojo de negocios carentes de coherencia y enfoque.

Lamentaba un poco haber esperado siete años para dar autoridad a la fuerza de trabajo, pero tenía la sensación de que habría sido poco práctico empezar antes.

También había mucha incertidumbre, demasiados estómagos revueltos mientras les preocupaba a los empleados si aún tendrían trabajo al final de cada día.

Welch percibió todo esto:

> **Dar autoridad, liberar y estimular al principio a una burocracia inflada hubiera sido imposible. Habría producido un mensaje contradictorio debido a que estábamos conmocionándolos. No estoy seguro de haber podido vender eso y haber sido creíble.**

En resumen, en 1990 Welch lanzaría la siguiente fase de la revolución: un programa que llamó WorkOut.

Como veremos dentro de poco, el WorkOut trata de fortalecer a sus empleados, haciéndolos sentir bien con ellos mismos, dándoles la idea de que contribuyen de manera directa con las metas y propósitos globales de la empresa.

Esto no sería fácil para los gerentes: ceder la toma de decisiones a los empleados, a quienes siempre habían supervisado y controlado, pero esto es precisamente lo que defendía Jack Welch.

No era por un sentido de altruismo ni porque el líder de negocios no era tan listo como el obrero de la fábrica.

No se trataba de eso.

Se trataba de confiar en sus empleados y tratarlos como una parte integral del negocio.

Si lo hace, encontrará que se vuelven más productivos y el negocio se beneficiará.

REGLAS DE WELCH

- > *Libere la productividad al involucrar a todos.* Asegúrese de que sepan cuan importante es esa contribución al esfuerzo global.
- => *Convierta a los trabajadores en propietarios.* Los dueños tienen mucho más interés en el negocio. Permita que los empleados sepan que la administración está interesada

en escuchar toda idea que pudiera hacer funcionar mejor las cosas.

> *Tenga paciencia; las actitudes no cambian de la noche a la mañana.* Welch esperó hasta 1988 antes de poner en práctica el WorkOut. Sabía que no hay sustituto para el tiempo, y que otros aspectos de su plan debían tener efecto antes de que pudiera superar la inercia y establecer la confianza en toda la compañía.

Secreto de LIDERAZGO 19

ESCUCHE A LA GENTE QUE EN REALIDAD HACE EL TRABAJO

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Nuestro deseo de aprovechar esta creatividad, de escuchar con más claridad estas ideas y difundir más de ellas por toda la compañía nos condujo a un proceso que llamamos WorkOut.

El esfuerzo del WorkOut fue una especie de paradoja en GE. Uno de los jefes más rudos y más agresivos del país ahora decía a sus empleados: han recibido órdenes por mucho tiempo y ahora nos damos cuenta de que hemos estado lesionando a la compañía al no permitir que ustedes sean sus propios jefes.

El programa necesitaba un nombre.

Welch había hablado acerca de "hacer funcionar el absurdo de GE" y enfrentar los problemas que necesitaban "solucionarse".

No es sorprendente que se haya elegido el nombre WorkOut.

Jack Welch se había propuesto liberar a su fuerza laboral. Esperaba que el programa WorkOut ayudara a GE a lograr cuatro metas importantes:

Fomentar la confianza entre los empleados

- Los trabajaaores necesitan sentirse cómodos al hablar con sus jefes.
- Ellos tendrían que ser capaces de hablar con franqueza sin preocuparse por ser despedidos.
- Esa sinceridad permitiría que la compañía se beneficiara del conocimiento e ideas del personal.

Dar autoridad a los empleados

- Aquellos que están más cerca del trabajo están más informados de éste que sus jefes.
- La mejor forma de hacer que estos trabajadores impartieran su conocimiento sería concederles más poder.
- A cambio de ese poder, los empleados tendrían que asumir más responsabilidad hacia sus trabajos.

Eliminar el trabajo innecesario

- La productividad más alta es una meta crucial.
- Librarse de deberes innecesarios impulsará la productividad.
- Desechar estas tareas también le dará a los empleados algunos dividendos instantáneos, bien definidos, del programa WorkOut.

Difundir la cultura de GE

- Una vez adoptado, el WorkOut ayudaría a fomentar la cultura de no fronteras, en la cual los trabajadores aspirarían a alcanzar velocidad, sencillez y seguridad en sí mismos.

En el corazón del WorkOut había dos suposiciones:

1. Los empleados deben estar en posición de hacer sugerencias a sus jefes cara a cara.
2. Cuando fuera posible, los trabajadores recibirían una respuesta, de inmediato.

El muro de la hostilidad había caído.

El modelo para el WorkOut estaba basado en una reunión de Nueva Inglaterra, donde los ciudadanos locales participaban en un diálogo significativo con la gente más sabia.

El WorkOut empezó en el otoño de 1990.

Welch deseaba que todos los empleados de GE completaran al menos una sesión del WorkOut dentro de su primer año. El programa no era opcional, pero para suavizar el golpe para aquellos que lo consideraban sólo como un programa de contracción disfrazado, él empezó el programa como un esfuerzo voluntario.

Al principio, el énfasis se centraba en conseguir que fueran tantos empleados al programa como fuera posible, no en desarrollar y refinar la técnica del WorkOut.

En los primeros días del programa, los seminarios no se limitaban a temas del lugar de trabajo; los invitados podían plantear cualquier problema. Después, los cursos tenían agendas y metas más específicas, como la reducción de costos o presentaciones de nuevos productos.

EL PROCESO DEL WORKOUT

Una vez que los organizadores decidían quién asistiría a una sesión del WorkOut, enviaban cartas de invitación que explicaban que los temas abarcaban temas diversos; la asistencia, quedaba claro durante el primer año, no era obligatoria.

Se enviaba una segunda carta a quienes habían expresado interés en el programa, la cual contenía detalles acerca de cuándo y dónde se realizarían las sesiones.

Empleados y gerentes por igual eran animados a vestir de manera informal en los seminarios (los pantalones de mezclilla y las playeras estaban bien) para ayudar a borrar las distinciones entre gerentes y empleados.

Los seminarios por lo general duraban tres días; algunos sólo eran de dos días y medio.

Deliberadamente, siempre se llevaron a cabo fuera de la empresa, por lo general en un hotel, en un lugar lo bastante lejano de la oficina para que los empleados no pudieran escabullirse para escuchar su correo de voz o recolectar faxes.

Los manuales de trabajo eran llevados a la sesión y se colocaban en la parte de atrás del salón para una referencia rápida. También se consideró que acaso los participantes necesitarían consultar a un colega sobre alguna cuestión que surgiera en una sesión del WorkOut. Eso explicaba los teléfonos de línea directa que siempre estaban listos. Había "expertos" de guardia para responder preguntas específicas, como cuan fácil o difícil sería cambiar una política o práctica laboral en el acto.

Aunque varias de las sesiones tuvieron apenas 20, muchas alcanzaron los 40 o 50 invitados. Los participantes eran una muestra representativa plural de los empleados de GE, desde gerentes ejecutivos y medios hasta asalariados y trabajadores por hora.

Estaba presente un facilitador para ayudar a romper el hielo, mantener el proceso del WorkOut y animar al público para que hablara con franqueza. Por lo general académicos con experiencia corporativa práctica, los facilitadores desempeñaban un papel clave para mantener centrada la sesión.

INVOLUCRAR A TODOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El líder de negocios, o algún otro representante principal de la empresa, abría la sesión el primer día, hablando acerca de las ven-

tajas y desventajas de la compañía en cuestión y explicando la forma en que ésta encajaba en la estrategia global de GE.

Entonces el facilitador hacía que los asistentes formaran cuatro grupos pequeños, de ocho a 12 personas en cada salón. Los grupos tendrían una *lluvia de ideas* acerca de algunas de las desventajas de las que había hablado el orador inaugural.

Estas sesiones se llevaban a cabo en aulas contiguas para permitir al facilitador moverse con rapidez de un salón a otro. Éste verificaba que los participantes en dos o más de las minisesiones discutieran el mismo tema.

No era un crimen que dos grupos analizaran el mismo asunto, pero el facilitador se aseguraba de que ambos grupos supieran tal incidente.

El facilitador no tenía poder de veto sobre qué temas se discutían pero, como un arbitro de béisbol, se suponia que él o ella mantendría el nivel del campo de juego: que los empleados ejecutivos no dominaran las conversaciones o intimidaran a otros en el salón.

Los invitados hacían la mayor parte de la plática. El facilitador permanecía apartado por un buen tiempo.

En ocasiones el facilitador solicitaba a los minigrupos que se reunieran, y durante esta sesión plenaria éstos daban un informe para que todos pudieran saber de qué estaban hablando los demás.

Durante la sesión se suponía que los participantes evaluarían cuatro aspectos del negocio:

- Informes.
- Reuniones.
- Mediciones.
- Aprobaciones.

¿Cuáles de éstas tenían sentido y cuáles no?
¿De cuáles podían librarse y cuáles debían mantenerse?

El propósito era conseguir que la gente hablara y se involucrara en la toma de decisiones del negocio.

Después de su aparición inicial, el jefe se iba. Los directivos no sólo tenían que dejar el local; se les notificó, sin dejar lugar a dudas, que interferir con la sesión podía dañar sus carreras.

A nadie se le permitía tomar notas durante los primeros dos días de la sesión. (A Welch le preocupaba que tomar notas agregara burocracia al ejercicio.)

Unas horas antes de finalizar el tercer día, el jefe regresaba a la reunión a fin de confrontar a los empleados, escuchar sus ideas y responder en el momento al mayor número de propuestas formuladas.

INVERSIÓN DE LA JERARQUÍA

Era esta confrontación del día final entre jefe y empleados la que daba al WorkOut su poder especial, su verdadera importancia.

Durante dos días los empleados habían pasado horas discutiendo y analizando las ventajas y desventajas del jefe. Debido a que Welch había sancionado su derecho, de hecho obligación, a criticar a sus superiores, se esperaba que los empleados fueran completamente francos.

Muy conscientes del poder que tenían, los participantes sabían que el regreso del jefe en ese tercer día sería dramático.

Antes de esto, el simple acto de aparecer al frente del salón daba al superior un aura de autoridad, de respeto y de poder.

No más.

Ahora, era el jefe quien se paraba frente a los empleados para *escucharlos.*

Con esta inversión de papeles, la pregunta llegó a ser: ¿quién es el jefe y quién el subordinado?

El gerente, por supuesto, no tenía idea de lo que había sucedido en las sesiones del WorkOut en los días anteriores.

Eso cambiaría pronto.

En este punto de la sesión, los participantes exponían sus propuestas y el director podía dar una de tres respuestas:

1. Estar de acuerdo en el momento en poner en práctica una propuesta.
2. Decir no a la propuesta.
3. Solicitar más información, aplazando una decisión. Para que ocurriera esto, el jefe tenía que autorizar a un equipo de modo que obtuviera esa información para determinada fecha.

Alrededor de 80 por ciento de las propuestas obtuvieron respuestas inmediatas.

Esta es una evidencia consistente de cuan fácil es mejorar en un negocio si existe la voluntad y el conocimiento para hacerlo.

Si se necesitaba más estudio, el gerente tema que proponer una respuesta en un mes.

Se elegía un solo participante del WorkOut para redactar una minuta con todas las propuestas discutidas (las cuales podían ser hasta 25), junto con los pasos que debía dar la administración para determinar la factibilidad de determinada propuesta.

La minuta se distribuía luego a todos los participantes del WorkOut para certificar su exactitud antes de ser distribuida a todos los demás empleados en ese negocio particular de GE.

Junto a cada recomendación se ponía el nombre del participante del WorkOut que planteó el problema —el "Champion" del problema—, que luego debía dar seguimiento a la recomendación e informar a los asistentes del progreso, por mediación del líder del WorkOut.

La meta de las sesiones es proponer elementos específicos procesables que dejen poco espacio a la ambigüedad. Se excluyen las sugerencias que contienen un lenguaje vago.

Cada recomendación puede incluir hasta tres elementos de acción, y cada uno de éstos tenía que venir con una fecha límite. El

líder del WorkOut asigna un "derriba barricadas", quien debe darle seguimiento para asegurarse de que se cumpla cada fecha límite.

Aquí están los siete pasos que se requieren para poner en práctica el WorkOut:

1. Elegir los asuntos que se van a discutir.
2. Seleccionar el equipo transfuncional apropiado para abordar el problema.
3. Elegir un "Champion", quien verá cualquiera de las recomendaciones del WorkOut hasta su ejecución.
4. Permitir al equipo reunirse durante tres días (o dos y medio) para elaborar recomendaciones a fin de mejorar los procesos de su compañía.
5. Reunirse con los gerentes, quienes toman decisiones sobre la marcha acerca de cada recomendación.
6. Sostener más reuniones según se requiera para proseguir la puesta en práctica de las sugerencias.
7. Mantener el proceso en marcha, con estos y otros problemas y recomendaciones.

REGLAS DE WELCH

> *El WorkOut invierte la jerarquía.* El programa WorkOut fue evidencia clara del compromiso de Welch para transformar GE de arriba abajo. Los gerentes que no pudieron enfrentar los requerimientos del WorkOut fueron despedidos.

> *La clave para el WorkOut es lograr que todos hablen con libertad.* Esta es la oportunidad de los empleados para alzar su voz. El éxito del programa depende de la disposición de los empleados para hablar con libertad y franqueza sin temor al castigo. Es más fácil decirlo que hacerlo.

> *Si no es posible una sesión del WorkOut hecha y derecha, intente una minisesión de medio día.* El WorkOut en una escala tipo GE puede ser demasiado ambicioso. Para lograr que se dé algún diálogo, considere una sesión de

tres horas en la cual se acuerden los temas específicos. Siga muchas de las pautas delineadas en este capítulo, pero comprima la sesión en un programa más manejable. Si tiene éxito, puede continuar con sesiones de todo un día que aborden problemas más complejos.

Secreto de liderazgo 20

VAYA ANTE SUS TRABAJADORES Y RESPONDA A TODAS SUS PREGUNTAS

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La gente a la que nunca se le había pedido nada más que su tiempo y sus manos ahora observaba que sus pensamientos y sus opiniones eran muy solicitados. Y al escuchar sus ideas quedaba aún más claro para todos que la gente que está más cerca del trabajo en verdad lo conoce mejor.

Al principio, conforme se ponía en marcha el programa WorkOut, los muros invisibles entre el jefe y los empleados cobraron mucha importancia, inhibiendo la comunicación entre las dos áreas.

Las cadenas de la historia y la tradición simplemente eran demasiado fuertes para romperlas tan rápido.

El problema era que los empleados carecían de experiencia para aconsejar a sus jefes sobre cómo mejorar el negocio; por añadidura, no tenían un incentivo real para hacerlo.

Al principio había muchos silencios embarazosos. No obstante, por aquí y por allá empezó a popularizarse el concepto del WorkOut. En una sesión u otra algo sucedió: alguien se armaba de valor y hablaba.

Se hacía una pregunta.

Se planteaba un problema.

Era tan fácil, y tan difícil, como eso.

Una vez que se rompió el hielo, otros en el público también levantaron sus manos y superaron su timidez.

Pronto, las manos se levantaban por todo el salón.

Armand Lauzon entró al aula para enfrentar a los asistentes al WorkOut en el tercer y último día de una sesión. Era una planta de GE en Lynn, Massachusetts.

Una tras otra, se le presentaron las recomendaciones del grupo para que diera una de tres respuestas: sí, no o necesito más información.

Ese día el grupo presentó 108 propuestas a Lauzon; iban desde diseñar una insignia para el servicio de planta a fin de levantar la moral, hasta construir un nuevo taller de hojalatería.

Para 100 de las 108 sugerencias, dijo sí en el momento.

Una propuesta era permitir a los empleados de Lynn que licitaran en contra de un vendedor externo sobre nuevos escudos de protección para máquinas esmeriladoras; al parecer, un trabajador por horas había esbozado el diseño para los escudos en una bolsa de papel de estraza.

Lynn ganó la licitación por 16 mil dólares, muy por debajo de la cotización de 96 mil dólares del vendedor. La propuesta de los escudos fue un resultado ideal del WorkOut: no sólo le ahorró dinero a GE, sino que llevó trabajo a la planta de Lynn.

Un electricista que asistió a la sesión del WorkOut estaba contento de enfrentar a su jefe: "Cuando se te ha dicho por 20 años que te calles y alguien te dice que hables, tienes que decirles sus verdades."

En algunas sesiones del WorkOut el facilitador dividía los problemas de trabajo en dos categorías.

Una fue llamada *crótalos;* la otra *pitones.*

Los crótalos eran problemas simples, aquellos a los que se les podía "disparar" como se haría con una serpiente de cascabel peligrosa y con ello se solucionaría al momento.

Los pitones, por otra parte, eran problemas demasiado complicados como para resolverse en el momento, del mismo modo en que nadie puede deshacerse rápido de un pitón que tenga enroscado.

AQUÍ VIENE EL CRÓTALO

Aquí hay un ejemplo de un crótalo.

Se refiere a una joven mujer que había estado publicando un popular periódico en la planta, pero al hacerlo se había encontrado con un muro de burocracia.

La política de GE la obligaba a obtener cada mes, por increíble que parezca, siete firmas antes de poder imprimir. Ella presentó su caso en forma emotiva a su jefe en una sesión del WorkOut: "A todos les gusta el periódico de la planta. Nunca ha sido criticado. Ha ganado premios. ¿Por qué requiere siete firmas?"

Su jefe se quedó pasmado. "Es una locura", contestó. "No sabía que fuera así. Está bien, desde ahora, no más firmas."

La editora del periódico rebosaba de satisfacción.

Otro disparo a un crótalo.

En el centro de investigación y desarrollo en Schenectady, Nueva York, un empleado que asistía a una sesión del WorkOut preguntó por qué a los gerentes se les daban sitios especiales en el estacionamiento.

Nadie pudo pensar en una buena razón.

El privilegio administrativo fue rescindido de inmediato.

En una sesión del WorkOut para el personal de comunicaciones de la compañía, una secretaria preguntó por qué tenía que interrumpir su propio trabajo cada vez que había que vaciar la "bandeja de salida" en el escritorio de su jefe.

¿Por qué no podía él dejar el material en el escritorio de ella la siguiente vez que saliera de su oficina?

Nadie tenía una explicación satisfactoria, y unos cuantos pasos de esfuerzo improductivo fueron cancelados de la rutina de la secretaria, de nuevo, sobre la marcha.

Estudiar o poner en práctica la alteración de estos procedimientos: eliminar las siete firmas requeridas para el periódico, revocar los privilegios de estacionamiento de los gerentes o incluso solicitar a los jefes que limpiaran sus propias bandejas de salida, tomaba poco tiempo.

LOS PITONES SON MÁS DUROS

Pero los pitones demostraban ser mucho más obstinados que los crótalos.

En una sesión del WorkOut de empleados de manufactura de turbinas, ventas y servicio de campo, algunos ingenieros de servicio se quejaban por tener que escribir informes de 500 páginas que se usaban para pronosticar cuáles turbinas podrían necesitar reemplazarse la próxima vez que ocurriera una interrupción eléctrica. Su queja era que nadie leía los informes.

Como resultado, los ingenieros de servicio de campo a menudo entregaban los informes seis meses después, si es que lo hacían.

Al final, debido a algunas sesiones intensas del WorkOut, los enormes informes fueron desechados, y en su lugar se establecieron documentos breves más actualizados que se presentaban de inmediato, ¡y que se leían en verdad!

Por último, el WorkOut expuso, y superó, toda clase de problemas que necesitaban soluciones.

EXPLOTAR LA CREATIVIDAD MIENTRAS SE FOMENTA LA PRODUCTIVIDAD

Jack Welch estaba extasiado por lo que logró el WorkOut, viéndolo como una de las mejores formas de aprovechar la creatividad de la fuerza laboral de GE:

El WorkOut es muchas cosas: reuniones, equipos, capacitación, pero su objetivo central es "desarrollar" una cultura donde las ¡deas de todos tengan valor, todos desempeñen una parte; donde los líderes conduzcan en lugar de controlar, adiestren en lugar de estar de mirones. El WorkOut es el proceso de explotar la creatividad y la productividad que sabemos reside en la fuerza laboral estadounidense...

En el verano de 1997, Welch era tan defensor de su compromiso como lo fue casi una década antes:

Absolutamente, lo más importante que ha de hacer un líder es buscar, atesorar, nutrir la voz y dignidad de toda persona. Este es al final el elemento clave. Porque si le das a la gente voz, dignidad e incentivos y otras cosas para participar, para enriquecerse a sí mismos, para verter sus ideas, y si tienes una atmósfera donde estás abierto a aceptarlas, entonces todo estará bien.

En el otoño de 2000, el programa WorkOut aún continuaba en General Electric, habiendo sido revitalizado en la última parte de 1999. En palabras de un ejecutivo principal, ahora se erguía "como una mejor práctica cuyo objetivo es la burocracia y todo su desperdicio, pomposidad y disparates. El tema es el sentido común. La metodología es escuchar y actuar. El objetivo es encontrar una mejor forma de hacer todo lo que hacemos, usando la Red como lo que nos permite una mayor productividad siempre que tenga sentido".

Los líderes de negocios aprenderán mucho del programa WorkOut de Jack Welch.

Pueden ser incrédulos al principio, incluso suspicaces. Por supuesto, los ejecutivos de negocios de GE encontraban difícil comprender por qué era tan importante nutrir la voz y la dignidad de toda persona dentro de la organización.

También era un desafío para los empleados comprar un programa que en apariencia parecía estar dirigido a *exprimir* más cuerpos.

Pero con el tiempo, miles de diálogos fueron brotando por toda GE, y eso puede pasar en cualquier compañía.

Por supuesto, uno no puede cuantificar el impacto financiero del WorkOut, pero muchos afirmarían que el programa ha desempeñado una función crucial al ayudar a avanzar a la revolución de Jack Welch. Él ayudó a darles a miles de empleados intereses comunes en la conducción de sus negocios.

Figúrese liberar ese espíritu de compromiso y pertenencia en su organización, y luego imagine los resultados.

REGLAS DE WELCH

> *Investigue aquellas prácticas antiguas en su compañía que pudieron haber tenido sentido hace años, pero que ya no son relevantes.* Toda compañía tiene esos hábitos necios que debían haberse abolido hace años. Identifíquelos y elimínelos.

> *Elabore programas fundamentados en el WorkOut.* Piense en él como un requisito previo para iniciativas más ambiciosas como Seis Sigma.

O *Lo más importante que hace un líder es "buscar, atesorar y nutrir la voz y la dignidad de toda persona".* No espere una iniciativa que abarque a toda la compañía para empezar a tratar bien a la gente.

Parte IV

SIGUIENTE GENERACIÓN DE LIDERAZGO: INICIATIVAS PARA MANEJAR Y SOSTENER UN CRECIMIENTO DE DOS DÍGITOS

Secreto de liderazgo 21

HAGA UN ESFUERZO MÁXIMO: EXCEDA SUS METAS CON TANTA FRECUENCIA COMO PUEDA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

...La gente sin fronteras, entusiasmada por la velocidad e inspirada por sueños de Esfuerzo Máximo, tienen una capacidad absolutamente infinita para mejorarlo todo.

Jack Welch cree que los líderes de negocios deben intentar obtener tanto de sus trabajadores como sea posible. La mayoría de los gerentes sienten que fijar metas y presupuestos es hacer un buen trabajo.

Pero esto no es bastante bueno para Welch.

Él siente que las metas están allí para rebasarse, incluso para arrasarlas.

O al menos quiere que los trabajadores lo intenten.

Llama a esta estrategia de negocios *Esfuerzo Máximo.*

Podría estar bien fracasar en una meta de Esfuerzo Máximo, siempre que el trabajador dé 150 por ciento en el intento.

Es importante hacer sentir a los trabajadores que están logrando algo, aun cuando no cumplan las metas del Esfuerzo Máximo. Así, dice Welch, debe premiarse a un líder de negocios por sobrepasar las metas originales, incluso si no ha cumplido la meta de Esfuerzo Máximo.

La clave es colocar la barra de obstáculos muy alto; la alternativa, dice Welch, es que nunca sabrá cuan lejos pueden llegar sus trabajadores al cumplir sus metas.

El primer aspecto del Esfuerzo Máximo empieza por deducir los objetivos de desempeño que pueden lograrse, que son razonables y que están dentro de las capacidades de una compañía.

El segundo aspecto clave implica fijar esas vistas más alto, mucho más alto, hacia metas que parecen fuera de alcance, que requieren de un esfuerzo sobrehumano para lograrse.

> **Hemos encontrado que al alcanzar lo que parece imposible, con frecuencia hacemos en verdad lo imposible; e incluso cuando no lo hacemos en realidad, de manera inevitable terminamos haciéndolo mucho mejor de lo que lo habríamos hecho.**

Alcanzar y hacer un Esfuerzo Máximo, de acuerdo con Welch, pueden desempeñar una función vital en lograr que se hagan las cosas. Por una parte, ya no hay necesidad de todas esas negociaciones internas que nada hacen para forjar una visión de gerente.

Los presupuestos debilitan.

Hacer un Esfuerzo Máximo por lograr objetivos da energía.

Welch demanda que los empleados alcancen sus sueños y no tengan que abrirse paso a través de las negociaciones típicas de la burocracia.

Debatir planes de presupuesto, afirma, es poco más que un ejercicio de compromiso, ¡y una futilidad!

> **La gente trabaja por un mes en gráficas, presentaciones o libros para venir y decirle al CEO que, debido al ambiente económico y considerando el escenario competitivo, lo mejor que pueden**

dar es un 2. Entonces el CEO dice: "Tengo que darles a los accionistas un 4". Al final se ponen de acuerdo en 3 y todos se van a casa felices.

¿Esto señala el fin del presupuesto convencional riguroso?, le preguntó una vez un reportero a Welch.

Sí, respondió él, y añadió que el problema con la lucha por los presupuestos es que todas las partes llegan a la mesa sabiendo que el resultado será el mínimo común denominador:

Un presupuesto riguroso por sí solo carece de sentido... Pronto comenzará a ver lo que surge de un ambiente de confianza abierto. Pero lo más importante que debes poner en su lugar es un sistema de recursos humanos y un sistema de compensación que funcione. Cuando las cosas se estropean se debe a que los sistemas de medición y de compensación no coinciden con los objetivos de la organización. El peligro es que podrías dirigir el comportamiento con medidas menos que óptimas.

Welch sólo empezó a hablar acerca del Esfuerzo Máximo en 1993. Recordaba cómo era en años anteriores.

En una organización sin fronteras, con una inclinación por la velocidad, los puntos decimales son aburridos. No inspiran ni desafían a nadie, no atraen inventivas. En una compañía que ahora premia el progreso hacia las metas de Esfuerzo Máximo, en lugar de castigar el déficit, el establecimiento de estas metas —y los saltos cuánticos hacia ellas—, son eventos diarios. La gente sin fronteras, entusiasmada por la velocidad e inspirada por los sueños de Esfuerzo Máximo, tiene una capacidad absolutamente infinita para mejorarlo todo.

De acuerdo con Steve Kerr, de Crotonville, Welch parecía desafiar la sabiduría convencional. Por lo general se creía que si alguien establecía una meta demasiado alta, los resultados serían

completamente decepcionantes, lo cual no sucedería si la meta se hubiera establecido más abajo. Pero Welch fue capaz de lograr resultados superiores por medio del Esfuerzo Máximo.

¿Qué pasa si los empleados no alcanzan las metas?

Welch llama a esto un *problema crucial* del Esfuerzo Máximo.

> **Si no tienen el equipo operando con eficacia, les das otra oportunidad. Si fallan de nuevo, le das las riendas a otra persona. Pero no castigas por no alcanzar grandes objetivos. Si 10 es el objetivo y sólo estás en 2, tendremos una fiesta cuando llegues a 4. Repartimos bonos, salimos al pueblo y bebemos, o lo que sea. Cuando llegas a 6, celebramos de nuevo. No desperdiciamos tiempo y dinero presupuestando de 4.12 a 5.13 a 6.17.**

EL ESFUERZO MÁXIMO TIENE RIESGOS

David Calhoun, quien dirigía GE Lighting a finales de los años noventa, estaba demasiado consciente de ciertos peligros y riesgos asociados con el concepto de Esfuerzo Máximo.

El Esfuerzo Máximo, señaló, en ocasiones puede estar en conflicto con el compromiso original que un líder promete entregar en su plan de negocios anual.

El problema surgió cuando Jack Welch solicitó al líder ir más allá del compromiso original de alcanzar 100 millones de dólares en ventas en un año, y hacer un Esfuerzo Máximo para lograr ventas por 200 millones de dólares en ese mismo año.

Calhoun observó: "Puedes abusar del Esfuerzo Máximo. Te hace pensar en tu caja. Hace que pienses que tu plan no te llevará a la meta del Esfuerzo Máximo. Así que podías pensar en adquirir una nueva compañía. Y hay toda clase de riesgos asociados con eso. Un líder podría decidir dejar caer los precios hasta el fondo para lograr la meta del Esfuerzo Máximo. En otras palabras, éste los obliga a hacer cosas que no harían de otra manera. Quieres que los líderes de negocios piensen en la caja, pero que también se apeguen a los compromisos. Es un gran reto para el liderazgo".

Welch parecía entender los escollos del Esfuerzo Máximo. Se daba el caso de algún empleado de bajo nivel que trabajó duro para mejorar los números del año anterior. Al final del año esa persona en efecto incrementó sus números, pero su jefe, quien estaba buscando un objetivo de Esfuerzo Máximo mucho más alto, estaba decepcionado y amonestó al trabajador por "sólo entregar" lo que el jefe considera resultados mediocres. La consecuencia fue un gerente infeliz y un empleado sin motivación. Welch entendió que el Esfuerzo Máximo no era un concepto fácil de asimilar y tomaba tiempo ponerlo en práctica.

Si tienes una relación malísima donde un jefe toma una meta de Esfuerzo Máximo, la cataloga como un plan y luego te crucifica porque no la alcanzaste, este programa está muerto. No tengo problemas con la gente que trabaja para mí y viene con grandes planes, grandes sueños, enormes cosas. Saben que no vamos a mortificarlos porque no hagan su plan. Vamos a fastidiarlos debido a que no lo ejecutan en el contexto del ambiente en el que están. 0 vamos a recompensarlos por acercarse al plan que querían en el contexto del ambiente en el que están.

Jeff Immelt, director de GE Medical Systems, observó que cuando Welch empezó el concepto de Esfuerzo Máximo a principios de la década de los noventa, lo enfocó en metas financieras. A finales de esos años estaba concentrado en lograr que los líderes de negocios de GE se esforzaran por metas que tuvieran que ver con procesos (la introducción de productos nuevos, ciclos de tiempo, etcétera). "Nunca lo conseguirás si no procesas. Ahora el énfasis está más en el cambio, en cómo volverse una compañía de calidad Seis Sigma para el año 2000. Sabemos que si lo hacemos, lograremos cada meta financiera que Jack haya establecido para nosotros y que Wall Street tiene para nosotros."

Welch, a veces en forma callada, otras con gran fanfarria, estableció metas de Esfuerzo Máximo para los negocios de GE.

Cuando se trató de convertirla en una compañía de calidad Seis Sigma, determinó al inicio de la iniciativa que GE intentaría alcanzar ese grado en cinco años, mucho más rápido que los 10 años de Motorola. En sus diversas apariciones públicas durante la primavera de 2000, Welch evitó la discusión sobre alcanzar la meta Seis Sigma, llegando a la conclusión de que la compañía no la había logrado. Fue una meta de Esfuerzo Máximo, y a Welch le complacía que los empleados de GE hubieran luchado por lograr tan increíble objetivo.

Es interesante y significativo que Jack Welch sintiera que sólo podía empezar su programa de Esfuerzo Máximo a principios de los años noventa.

Habría sido demasiado pedírselo a sus colegas de GE en los años difíciles de la reestructuración.

Del mismo modo, entendió que tendría que aplazar el Esfuerzo Máximo hasta que sus líderes tuvieran la seguridad de que los negocios iban bien.

El Esfuerzo Máximo podía parecer un lujo para la mayoría de los líderes de negocios.

Y de hecho lo era en los primeros años de Welch en GE.

Pero todo lo que él decía era:

No acepten en forma automática el segundo lugar cuando es posible lograr más.

Alcanzar las estrellas.

Lo peor que puede pasar es que *fallen.*

De hecho, es probable que *fallen.*

Pero al esforzarse al máximo, y al esforzar su negocio, bien podrían lograr más que si se apegan a sus metas originales.

REGLAS DE WELCH

O *Los líderes de negocios deben deducir cómo obtener lo máximo de sus empleados.* Cada empleado debe "esforzarse" al máximo. En una época de contracción, usted como líder de negocios no debe sentirse restringido al com-

portarse de la misma forma. "Esfuerce al máximo" a sus trabajadores.

> *Los empleados deben alcanzar metas designadas y luego ir más allá de ellas.* Si no alcanzan esas metas de Esfuerzo Máximo está bien. Pero deben intentar "esforzarse al máximo". Decida si demandará que su equipo alcance en realidad sus metas de Esfuerzo Máximo o si basta con intentarlo.

O *El concepto de Esfuerzo Máximo vale la pena debido a que significa que sus empleados lo intentarán más duro, incluso si se quedan cortos.* Y al intentar exceder sus metas, podrían sorprenderse ellos mismos y hacer lo imposible. Instigue en sus empleados la idea de que deben ir más allá de las metas ordinarias.

Secreto de liderazgo 22

HAGA DE LA CALIDAD UNA PRIORIDAD SUPREMA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Como el aprendizaje sin fronteras ha definido cómo nos comportamos, la calidad Seis Sigma definirá cómo trabajaremos.

Una palabra captó la esencia de la General Electric de Jack Welch a finales del decenio de los noventa: *calidad.*

Cuando Jack Welch abraza una idea, lo hace con abandono, se obsesiona.

- Cuando reestructuró a principios de los años ochenta.
- Cuando presionó por la velocidad, sencillez y seguridad en uno mismo a mediados de esa década.
- Cuando abrazó el concepto de ausencia de fronteras diez años después.

- Y lo hizo de nuevo, con fervor desenfrenado, cuando se le ocurrió la noción de calidad a finales de la década de los noventa.

Eligió la calidad, específicamente la Seis Sigma, como su siguíente gran objetivo, porque se convenció de que la calidad era el programa de evolución que haría de General Electric la compañía más competitiva del planeta.

Una vez más Welch seguía su propio consejo y cambiaba antes de que fuera muy tarde. ¿Por qué enfocarse en la calidad?

No era que GE hubiera descuidado la calidad en el pasado, por el contrario, sus productos se habían asociado desde hacía mucho tiempo con la alta calidad.

Sin embargo, la calidad de GE no era de clase mundial. Otras compañías como Hewlett-Packard, Texas Instruments, Motorola y Toyota habían acumulado mejores grados de calidad para sus productos.

OBJETIVO CRUCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Así que la calidad llegó a constituir un objetivo crucial de la administración.

Como resultado, después de años de gran esfuerzo, estas compañías tenían un nivel de calidad que igualaba o excedía a todos sus competidores globales.

Cuando General Electric se comparó con esas compañías, fue obvio que había mucho espacio para mejorar la calidad en sus productos y procesos. Welch confesó:

> **Mejora con cada generación de productos y servicios, pero no ha avanzado lo suficiente para llevarnos a los niveles de calidad de ese pequeño círculo de excelentes compañías globales que han sobrevivido al intenso asalto competitivo por sí mismas, logrando nuevos niveles de calidad.**

No era que Welch hubiera rechazado la necesidad de mejorar la calidad todos esos años. Tan sólo había supuesto, en su opinión en forma incorrecta, que podía atacar el problema de la calidad asegurándose que sus otras estrategias de negocios (los secretos "S") fueran suficientes para garantizar productos de alta calidad.

¿Por qué GE esperó tanto para poner en práctica un programa de calidad en toda la compañía?

Esto, dijo Dermis Dammerman, "se debía a que estábamos muy influidos por nuestros recuerdos de aquellos esfuerzos de calidad basados en lemas publicitarios".

Por varios años Jack Welch había exhortado al personal de GE para que tuviera niveles mayores de productividad. No obstante, a mediados de los años noventa, los empleados insistían en que no era posible una mayor productividad sin mejorar la calidad de los productos y procesos de GE.

Los empleados señalaban que transcurría demasiado tiempo arreglando y adaptando un producto antes de que dejara la fábrica.

Eso reducía la velocidad de GE, uno de los valores corporativos supremos de Welch, y también disminuía la productividad. El anterior vicepresidente, Paolo Fresco, observó que había surgido una especie de fábrica invisible u "oculta" en la cual continuaba toda esa reelaboración.

Había muchas otras razones por las que Welch había evitado un asalto a la calidad.

Antes que nada, había promovido el programa WorkOut como el foco de las estrategias de negocios clave de General Electric a finales de los años ochenta y principios de la década de los noventa.

El WorkOut abarcaba todas las metas más importantes de Welch: franqueza, sencillez, ausencia de fronteras, alto compromiso, seguridad en sí mismo, productividad, crear una cultura de aprendizaje.

Y simplemente se daba por sentado que el WorkOut mantendría alta la calidad de General Electric.

Además, Welch creía que los esfuerzos de capacitación en Crotonville y en otras partes se traducirían en una calidad superior.

Por último, los resultados de GE siempre mejoraban, mitigando el incentivo para un programa de calidad extendido en toda la compañía.

Jack Welch se convenció de que no era suficiente tener productos y servicios al menos iguales a los del mercado y, en la mayor parte de los casos, mejores que los de sus competidores.

> **Queremos ser más que eso. Deseamos cambiar el panorama competitivo no sólo siendo mejores que nuestros competidores, sino llevando la calidad a un nivel completamente nuevo. Queremos hacer nuestra calidad tan especial, tan valiosa para nuestros clientes, tan importante para su éxito, que nuestros productos se volverán su única opción real de valor.**

La cuestión era cómo hacerlo.

Seis Sigma es una medida de control de errores por un millón de operaciones discretas. Se aplica a todas las transacciones, no sólo a la manufactura. Mientras más bajo sea el número de fallos, más alta es la calidad.

Uno Sigma significa que 68 por ciento de los productos son aceptables.

Tres Sigma significa que 99.7 por ciento son admisibles.

Seis Sigma denota más calidad que Tres Sigma.

En Seis Sigma sólo ocurren 3.4 defectos por millón de operaciones.

En 3.5 Sigma, que es una medida de calidad promedio para la mayor parte de las compañías, hay 35 mil defectos por millón.

Fue en respuesta a la alta calidad japonesa que ciertas compañías estadounidenses, como Motorola, decidieron que era tiempo de ser competitivas con las orientales. Las mercancías niponas, como los relojes y los televisores, ya cumplían las normas Seis Sigma. La calidad de las mercaderías estadounidenses, en contraste, rondaba en niveles de Cuatro Sigma. Pero las elevadas normas de calidad de Japón sólo se aplicaban a productos como equipo

eléctrico, automóviles e instrumentos de precisión, y sólo en lo concerniente al área de producción. Los japoneses continuaron rezagándose en el movimiento para mejorar la calidad y la productividad al mejorar los procesos de los negocios (como GE empezó a hacer a mediados de los años noventa).

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa Motorola promovió la iniciativa Seis Sigma. En el proceso redujo el número de defectos en sus productos de Cuatro Sigma a 5.5 Sigma, produciendo un ahorro de 2 200 millones de dólares.

Otras compañías, como Texas Instruments y AlliedSignal, empezaron a adoptar sus propios programas de calidad Seis Sigma.

INDUSTRIA SUBSIDIARIA

A lo largo de 1994 y principios de 1995, Welch y otros ejecutivos de GE reflexionaron sobre qué hacer para mejorar la calidad en la compañía.

El presidente estaba en un dilema.

Estaba de acuerdo con otros en que GE se preparaba para un esfuerzo gigantesco para mejorar la calidad, pero lo que veía del enfoque Seis Sigma lo desanimó al principio. Le preocupaba que éste fuera inconsistente con sus estrategias de negocios.

Se dirigía en forma central.

Parecía demasiado burocrático, con sus reportes y nomenclatura estándar.

Exigía medidas acordadas en forma específica.

En resumen, la iniciativa simplemente no se sentía como un programa de GE.

El WorkOut sí lo hacía.

Derribaba las fronteras burocráticas.

Fomentaba la apertura.

Donde el WorkOut había sido diseñado para eliminar reportes, aprobaciones, reuniones y medidas, Seis Sigma parecía estar volviendo a ponerlos. "No sé si esto es para nosotros", le dijo a Steve Kerr, de Crotonville.

Pero al final Welch fue convencido por sus propios empleados, en especial por la gente de manufactura y los ingenieros.

WELCH A LOS EMPLEADOS DE GE: NECESITAMOS CALIDAD

Los empleados fueron los primeros en reconocer que la compañía necesitaba una iniciativa de calidad sólida. Sabían que después de varios años de gran progreso en productividad y rotación de inventarios, la mejora en muchas de las iniciativas de GE había disminuido debido al alto número de defectos en sus procesos.

En abril de 1995, un mes antes de que Welch fuera hospitalizado durante 10 días para una cirugía de corazón de triple derivación, GE realizó una encuesta que mostró que los empleados estaban descontentos con la calidad de sus productos y procesos.

Cada vez era más evidente que muchas compañías habían logrado en forma impresionante mejores niveles de calidad por medio de un enfoque disciplinado y riguroso que condujo a una mejor satisfacción del cliente y a incrementar la productividad.

En junio de 1995, Larry Bossidy habló al Consejo Ejecutivo Corporativo (CEC) de General Electric. Bossidy había sido vicepresidente en GE, pero renunció en julio de 1991 para volverse CEO en AUiedSignal. En 1994, Larry había lanzado un programa Seis Sigma en su empresa.

Le dijo al CEC: "GE es una gran compañía. Lo sé. Trabajé allí por 34 años, pero hay un montón de cosas que pueden hacerse para volverla más grande. Si GE decide hacerlo, escribirán la biblia sobre la calidad".

Welch tenía enorme respeto por Bossidy, y los dos siguen siendo buenos amigos hasta la fecha. Jack estaba impresionado. Si Seis Sigma era bastante bueno para Larry, entonces era bastante bueno para él.

Welch creía ahora que, como él lo planteó, "esto no es un lema publicitario. Esto no es el programa del mes. Esto es una disciplina. Esto será para siempre".

Para el vicepresidente de General Electric, Dermis Dammerman, la presentación de Bossidy "tenía sustancia, no sólo forma sino sustancia real".

Poco después de esa reunión del CEC, Welch pidió a Gary Reiner, entonces vicepresidente de desarrollo de negocios (después vicepresidente principal y director de la oficina de información) que realizara un estudio sobre la forma en que las otras compañías estaban progresando con sus iniciativas de calidad. Entre las empresas que Reiner observó estaban Motorola y AlliedSignal.

En el otoño de 1995, el experto en Seis Sigma, Michael Harry, habló ante la Reunión de Ejecutivos Corporativos. Lo hizo acerca de las virtudes del enfoque Seis Sigma al hacer mejoras de calidad en procesos de negocios.

Se decidió que GE tenía que montar un programa serio de calidad.

Pero GE haría esto en una forma especial. Como comentó el anterior vicepresidente, Paolo Fresco: "Cuando GE decide hacer algo, va tras sus propios objetivos con una severidad, con una intensidad que son únicas".

Seis Sigma se ha vuelto más que un programa de GE, más que una iniciativa de Jack Welch. La frase fue escuchada por todas partes en General Electric.

Se volvió el nuevo *mantra,* el cual fue un grito de guerra a la vez que un programa de la compañía.

REGLAS DE WELCH

- La *calidad de sus productos y procesos puede determinar qué tan exitosa es la compañía que dirige.* No se base en iniciativas o estrategias de otras empresas para abordar el problema de la falta de calidad. Atáquelo en forma directa montando una iniciativa en todo su negocio.
- *Averigüe cuánto tiempo dedican sus empleados a arreglar y adaptar un producto antes de que se embarque al mercado.*

Luego reduzca la cantidad de tiempo que gastan los trabajadores en esa parte del proceso de calidad.

O *La calidad debe ser tan importante para el éxito de un cliente que sus productos son su única opción real de valor.* Al hacer que la calidad sea una prioridad máxima en su compañía, encontrará que la satisfacción del consumidor aumenta en forma correspondiente.

Secreto de liderazgo 23

HAGA QUE LA CALIDAD SEA LABOR DE TODOS LOS EMPLEADOS

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Para el año 2000 no sólo queremos ser mejores en calidad, sino una compañía 10 mil veces mejor que nuestros competidores.

En enero de 1996, Jack Welch lanzó la iniciativa Seis Sigma en la reunión anual de la compañía de sus 500 gerentes principales en Boca Ratón, Florida.

El programa, sugirió, sería "la mayor oportunidad en la historia de nuestra empresa para crecer, incrementar la rentabilidad y la satisfacción individual de los empleados".

GE fijaba la meta de llegar a ser una compañía de calidad Seis Sigma para el año 2000. Una sociedad así produce artículos, servicios y transacciones casi exentos de defectos.

Welch llamó a Seis Sigma la meta de Esfuerzo Máximo más difícil que había emprendido GE alguna vez.

(El 1 de septiembre del año 2000, cuando se le preguntó si la meta de Welch de volverse una compañía de calidad Seis Sigma para ese año se había cumplido, un portavoz de GE señaló que "una cifra Seis Sigma global no es realista y válida y es imposible de calcular. Nos enfocamos en cambio en mejorar y medir procesos y productos individuales".)

En otras palabras, aunque Welch era incapaz de determinar si su meta de Esfuerzo Máximo había sido cumplida, el esfuerzo valía la pena, porque toda esa medición de procesos y productos estaba dando como resultado enormes ahorros y eficiencias.

Antes de la iniciativa de calidad Seis Sigma, los procesos típicos de GE generaban alrededor de 35 mil defectos por millón de operaciones, o 3.5 Sigma. Aunque esa cantidad de errores puede sonar astronómica, en realidad se consideraba semejante a los niveles de defectos de las empresas más exitosas.

MENOS DE CUATRO DEFECTOS POR MILLÓN

El propósito de GE a través del programa Seis Sigma era lograr un índice de menos de cuatro defectos por millón de operaciones totales (comparado con el promedio de la industria de entre 50 mil y 100 mil).

Para alcanzar Seis Sigma, GE necesitaría reducir sus índices de defectos en 10 mil veces.

Para lograr este nivel de desempeño para el año 2000, tendría que reducir los niveles de defectos un promedio de 84 por ciento al año. Welch señaló:

> **Muy poco de esto requiere inventiva. Hemos tomado una metodología probada, la adaptamos a una cultura sin fronteras y estamos proveyendo a nuestros equipos con todos los recursos que necesitan para ganar.**
>
> **Seis Sigma —calidad GE 2000— será la más grande, la más remuneradora en lo personal y, al final, la empresa más rentable en nuestra historia.**

En la actualidad, GE es la compañía más valiosa del mundo. Los números nos lo dicen. Para el año 2000 queremos ser una compañía aún mejor, una empresa no sólo más sobresaliente en calidad que sus competidores —somos eso hoy—, sino una firma 10 mil veces superior que sus contrarios. Ese reconocimiento no vendrá de nosotros, sino de nuestros clientes.

Welch esperaba alcanzar sus metas en cinco años, mientras a Motorola le tomó 10.

¿Cómo era eso posible?

Para el presidente de General Electric, la meta era realista. Motorola, después de todo, había tenido que sentar las bases del programa. Tenía que desarrollar las herramientas. GE tenía la ventaja de haber llegado después y de tener una cultura de WorkOut que facilitaría la iniciativa de calidad.

Welch estaba seguro de que GE hacía lo que le llevaría a otras compañías mucho más tiempo.

No hay empresa en el mundo que haya estado alguna vez mejor colocada para emprender una iniciativa tan grande y transformadora como ésta. Cada cambio cultural que hayamos hecho nos pone en posición de aceptar este desafío emocionante y remunerador.

Dentro de la compañía, el programa Seis Sigma se basa en una "clase guerrera" nueva por completo para llevar a cabo sus objetivos y procedimientos. Esta "estirpe" comprende:

Green Belts.
Black Belts.
Master Black Belts.

Los diversos "Belts" representaban a gerentes que habían experimentado el intenso entrenamiento estadístico de Seis Sigma.

El 19 de julio de 1997, Welch envió una carta a todos los asistentes al CEC, redactada en un lenguaje informal, que describía lo que debían ser las cinco características más importantes de un líder Seis Sigma:

1. Enorme energía y pasión por el trabajo; un líder verdadero lo ve en forma operacional, no como un "miembro del personal".
2. Capacidad para entusiasmar, dar energía y movilizar la organización alrededor de los beneficios de Seis Sigma; no un burócrata.
3. Entender que Seis Sigma trata sólo de que los clientes ganen en su mercado y GE en sus resultados finales.
4. Posee un dominio técnico de Seis Sigma que es igualado o superado por antecedentes y capacidad financieros fuertes.
5. Tiene un margen verdadero para entregar resultados finales y no sólo soluciones técnicas.

GE estaba enfocando su esfuerzo de calidad en reducir o eliminar procesos que costaban a la compañía tiempo y dinero valiosos. El esfuerzo planeaba centrarse en elementos tan dispares como la facturación a un cliente, la instalación de una turbina o suscribir una política de seguros.

Aproximadamente en su primer año, Seis Sigma fue considerado sólo como otro nuevo enfoque de administración.

Aunque Welch hablaba acerca de Seis Sigma en discursos y en la primavera de 1996 incluso distribuyó un folleto *(The Goal and the Journey* [La meta y el viaje]), las noticias se filtraban lentamente por toda la compañía.

En la reunión de gerentes operativos de GE en enero de 1997, Jack explicó en forma general cómo veía el programa de calidad:

> **Dicho de manera simple, la calidad debe ser la actividad central de cada persona en este salón. No pueden ser equilibrados mentales en este asunto. Tienen que volverse unos locos por este tema. Tienen que volverse unos locos apasionados acerca del asun-**

to de la calidad. Tienen que conseguir salirse de la franja de la demanda y presionar y aguijonear para hacer que suceda. Esto tiene que ser su eje en todo lo que hacen cada día: sus reuniones, sus discursos, sus revisiones, sus promociones, sus contrataciones. Cada uno de los que están aquí es un campeón de la calidad o no debería estar aquí.

Welch sentía que Seis Sigma era una extensión natural de la organización sin fronteras. Dejó claro para todos en GE que si no compartían su entusiasmo por el programa debían encontrar otro lugar para trabajar:

No es diferente del comportamiento sin fronteras. La gente con fronteras no debía haber estado aquí en los años ochenta ni debía estar aquí en la década de los noventa. Si no está impulsando la calidad de GE debería llevarse sus habilidades a otra parte. Porque la calidad es de lo que se trata esta compañía. Seis Sigma debe llegar a ser el lenguaje común de esta compañía.

En el próximo siglo esperamos que el liderazgo de esta empresa lo ejerza gente con Black Belt. Ellos por supuesto sólo contratarán gente entrenada con Black Belt. Serán los líderes que insistirán sólo en ver gente como ésa en la compañía. Así que en la calidad el calentamiento ha terminado. El nivel de intensidad se habrá decuplicado de donde está hoy. Es su actividad central. Es el futuro de la compañía. Así que el año 2000 será duro como el infierno, pero todos llegaremos a él con una intensidad nunca vista en la historia de los negocios.

El 22 de marzo de 1997, Welch envió un fax a los gerentes de todo el mundo, aclarando los requerimientos de promoción asociados con la calidad Seis Sigma.

El mensaje pretendía que la gente de GE tomara en serio el programa de calidad.

En rigor, a partir del 1 de enero de 1998, uno debía haber iniciado el entrenamiento de Green Belt o de Black Belt para ser

promovido a un puesto administrativo ejecutivo medio o administrativo superior. Y sin excepción, a partir del 1 de enero de 1999, todos los empleados "profesionales" de GE, que ascendían a 80 mil o 90 mil, e incluían funcionarios, debían haber empezado el entrenamiento de Green Belt o de Black Belt.

El mensaje de Welch era una clara advertencia: si no tienes un Belt no serás promovido. "Teníamos que decirles que sólo la gente que tuviera entrenamiento de Black Belt dirigiría negocios en esta compañía en el próximo siglo."

Para hacer hincapié en el punto, Welch vinculó 40 por ciento de los bonos de sus 120 vicepresidentes al progreso hacia los resultados de la calidad.

Después del fax de Welch, el número de aspirantes al programa de entrenamiento de Seis Sigma aumentó en forma impresionante.

DEJAR A LOS CLIENTES DIRIGIR LA COMPAÑÍA

Un reportero le preguntó a Welch qué le decía a un obrero de una fábrica de GE que preguntaba qué había para él o ella en el programa de calidad.

"Seguridad en el trabajo. Aumento en la satisfacción. No una reelaboración despilfarradora. Crecimiento."

¿Pero el empleado de GE no va a trabajar ocho horas en el piso de la fábrica sin importar lo que pase?

Welch contestó que sin el programa de calidad, el obrero podría ser despedido, pero debido a que el programa de calidad estaba enfocándose en descubrir lo que querían los clientes, el empleado tenía una mejor oportunidad de que su trabajo se necesitara en el futuro. Agregó:

> **Sólo tenemos reuniones sobre datos, ya no más anécdotas. Solía suceder que se hacía una promesa a un cliente, pero no necesariamente era lo que él quería; ahora es: "¿Entregaste a tiem-**

po en el punto especificado por ese cliente?" No tiene nada que ver con lo que uno quiere. Todas estas cosas se hacen en la forma en que el cliente las conduce. Es él quien dirige tu fábrica.

La iniciativa de calidad se basa en otros programas de Welch, llevando a la compañía un paso más allá de sus primeros programas, como la eliminación de capas y la ausencia de fronteras:

La calidad es el siguiente paso en la productividad. Por la calidad se elimina la reelaboración. Se mejora en forma sustancial la agenda de los vendedores. No desperdician 30 por ciento de su tiempo facturando errores. Todo esto crea una productividad impresionante. La calidad es el siguiente peldaño. Todo en esta empresa se está haciendo más con menos. ¿Está bien? Necesita rejuvenecimiento todo el tiempo. La calidad es el siguiente paso en el proceso de aprendizaje. Deshacerse de capas. Librarse de la grasa. Involucrar a todos. Todo eso se hizo para obtener más ideas; se trata de organizar el aprendizaje.

Welch sostiene que la calidad es lo primero de todo respecto al cliente. A menos que el consumidor perciba que él o ella obtiene más valor de los productos y servicios de General Electric, el esfuerzo se desperdicia. Jack estaba impresionado, por ejemplo, cuando asistió a una reunión en el Reino Unido, en la cual un *cliente* participó en una presentación al presidente de GE. Era el futuro, declaró Welch, quien sentía que Seis Sigma:

... es un programa de inversión y resultados. Crea satisfacción en el cliente, perfeccionamiento, éxito. Concibe volumen de ventas para todos, por tanto, clientes ganadores. El impulso hacia la calidad no es una necedad de GE. La única razón para ello es hacer a sus clientes más competitivos. El enfoque en la calidad se dirige a hacerlos ganar, hacer que sus clientes se percaten. Es la calidad del cliente.

REGLAS DE WELCH

c> *Incorpore el programa Seis Sigma en los esfuerzos de control de calidad de su compañía.* Encontrará que la calidad de sus productos y procesos mejorará enormemente.

> *Aplique estándares de calidad Seis Sigma a elementos dispares de su compañía.* Debe observar todas las partes de su compañía, productos y procesos, y decidir a cuáles de ellos debe dárseles prioridad cuando se instituya.

> *Haga de Seis Sigma un eje.* También debe dejar claro para sus trabajadores que cualquier programa de calidad emprendido debe volverse el foco número uno de cada ejecutivo y de cada empleado.

Secreto de liderazgo 24

ASEGÚRESE DE QUE TODOS ENTIENDAN CÓMO FUNCIONA SEIS SIGMA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

La calidad es el siguiente acto de productividad.

Modelándolo, e inspirado en el programa de calidad de Motorola, General Electric dividió el proceso Seis Sigma en cuatro pasos simples:

1. Medir todo proceso y transacción.
2. Analizar cada uno de ellos.
3. Mejorar con esmero cada proceso y transacción.
4. Controlar en forma rigurosa su consistencia, una vez que han sido mejorados.

En esencia, estos pasos significan: GE examina, mide y analiza para descubrir las causas del problema.

La fase de control es crucial.

En el pasado las cosas se arreglaban en GE, pero no se solucionaban debido a que había pocos controles reales. El enfoque Seis Sigma provee una fase de control muy específica con técnicas que aseguran que el proceso permanece mejorado.

GE cree en la obligación de auditar sus proyectos de iniciativa de calidad de seis a 12 meses para asegurar que permanece alto el nivel de calidad; y el proyecto se verifica cada semestre.

Aquí está con mayor detalle cómo funciona el proceso Seis Sigma en General Electric:

A. *Medida.* Identificar el proceso interno clave que influye en los CTQ *(critical-to-quality* [crítico para la calidad]) y medir los defectos generados relacionados con los CTQ identificados. Los fallos se definen como CTQ fuera de tolerancia. El fin de esta fase ocurre cuando el Black Belt puede medir con éxito los desperfectos generados por un proceso clave que afecta al CTQ.
B. *Análisis.* El objetivo de esta fase es empezar a entender por qué se generan los defectos. La lluvia de ideas, las herramientas estadísticas, etcétera, se usan para identificar variables clave X que causan los fallos. El resultado de esta fase es la explicación de las variables que es probable que lleven al máximo las variaciones del proceso.
C. *Mejora.* El objetivo de esta fase es confirmar las variables clave y luego cuantificar el efecto de estas variantes en los CTQ, identificar los rangos máximos aceptables de ésas, asegurar que los sistemas de medición son capaces de cuantificar la variación y modificar el proceso para que permanezca dentro de los rangos aceptables.
D. *Control.* El objetivo de esta fase es asegurar que el proceso modificado ahora permita que las variables clave X permanezcan dentro de los rangos máximos aceptables usando algunas herramientas, como control estadístico de proceso *(statistical process control,* SPC) o simples listas de verificación.

Cada una de estas cuatro fases —Medida, Análisis, Mejora, Control— toma un mes.

Cada fase empieza con tres días de capacitación, seguidos por tres semanas de práctica, además de un día de revisión formal por los Black Belts, Master Black Belts y Champions.

Después de que un Black Belt termina el primer proyecto bajo la tutela de un Master Black Belt, aquél sólo tomará proyectos adicionales revisados por un mentor.

Se espera que los consejeros y discípulos trabajen tiempo completo en sus funciones, al menos por dos años.

Un Black Belt es certificado al completar con éxito dos proyectos, el primero bajo los auspicios de un Master Black Belt, el segundo en forma autónoma.

La definición de un proyecto exitoso es aquella en la que los defectos se reducen 10 veces si el proceso comenzó en menos que Tres Sigma (66 mil defectos por millón de operaciones), o donde haya 50 por ciento de reducción en caso de que el proceso haya empezado mayor que Tres Sigma.

Para ser certificado, un Black Belt también debe ser aprobado por el equipo Champion de negocios.

Un Master Black Belt es certificado al supervisar al menos a 10 Black Belts que se han certificado, y es aprobado, igualmente, por el equipo Champion de negocios.

LOS JUGADORES SEIS SIGMA

GE ha dado nombres a los diversos "jugadores" en el esfuerzo Seis Sigma:

1. *Champions.* Son gerentes que definen los proyectos. Estos líderes de la administración superior son responsables del éxito de los esfuerzos Seis Sigma. Aprueban proyectos, los consolidan y solucionan problemas. Algunos líderes de negocios son Champions. La mayoría de los Champions re-

portan en forma directa al líder de negocios. Un negocio de GE por lo regular tiene de siete a 10 Champions.

Los Champions no tienen que trabajar tiempo completo en el programa de calidad, pero se espera que den tanto tiempo como sea necesario para asegurar el éxito del sistema. Los Champions son capacitados por una semana. Se han seleccionado varios cientos de ellos.

2. *Master Black Belts.* Profesores de tiempo completo con habilidades cuantitativas y capacidad de enseñanza y de liderazgo. Ellos revisan y guían a los Black Belts. Los criterios de selección para los Master Black Belts son en extremo rigurosos. Los Master Black Belts son entrenados al menos por dos semanas para enseñar y guiar. En el otoño del año 2000 había 500 Master Black Belts.
3. *Black Belts.* Ejecutivos de calidad de tiempo completo que conducen equipos y se enfocan en procesos clave, reportando los resultados a los Champions. Estos líderes de equipos son responsables de medir, analizar, mejorar y controlar todo aquello que influye en la satisfacción del cliente y en el crecimiento de la productividad. Los Black Belts son de tiempo completo. En el otoño del año 2000 había cinco mil Black Belts.
4. *Green Belts.* Están incluidos en los proyectos de los Black Belts, pero no trabajan tiempo completo en ellos; laboran en proyectos Seis Sigma mientras realizan otras actividades en la compañía. Una vez que ha terminado el proyecto de los Black Belts, se espera que los miembros del equipo continúen usando herramientas Seis Sigma como parte de su trabajo regular. En el otoño del año 2000 había 100 mil Green Belts.

El gran plan de General Electric era capacitar a sus empleados en la metodología Seis Sigma.

El número de Champions y Master Black Belts no crecería mucho.

Formarían el nivel central de especialización.

GE diseñó cinco medidas corporativas para ayudar a los negocios a seguir el progreso en el programa Seis Sigma:

- Satisfacción del cliente.
- Costo de la mala calidad.
- Calidad del proveedor.
- Desempeño interno.
- Diseño para la manufacturabilidad.

Satisfacción del cliente. Cada negocio realiza encuestas con los clientes, pidiéndoles que califiquen a GE y lo mejor en su categoría en cuestiones críticas para la calidad en una escala del uno al cinco, donde cinco es lo mejor. Un defecto se define como cualquier cosa menor que lo mejor en una categoría o si, aun cuando sea lo mejor en esa clase, obtiene una puntuación de tres o menos; y GE mide los defectos por millón en las respuestas a la encuesta. Como con todas las medidas en el proyecto, los resultados se reportan en forma trimestral.

Costo de la mala calidad. Tiene tres componentes: valoración, la cual es sobre todo inspección; costos internos, en gran medida desechos y reelaboración; y costos externos, principalmente garantías y concesiones. GE le da seguimiento al total como un porcentaje de ingresos en forma trimestral.

Calidad del proveedor. Rastrea defectos por millón de unidades adquiridas, donde la parte defectuosa tiene uno o más CTQ fuera de tolerancia y, por consiguiente, debe ser regresada o reelaborada, o la pieza se recibe fuera de programa.

Desempeño interno. Mide los defectos generados por sus procesos. La medida es la suma de todos los defectos en relación con la suma de todas las oportunidades (CTQ) por defectos.

Diseño para la manufacturabilidad. Calcula el porcentaje de trazos revisados para CTQ y la proporción de CTQ diseñados para Seis Sigma. Ahora la mayor parte de los nuevos productos se diseñan con los CTQ identificados. GE espera diseñar productos y servicios con capacidad para Seis Sigma. Esta medida es muy im-

portante, ya que el enfoque de diseño con frecuencia maneja los niveles de defecto.

Desde que empezó la iniciativa Seis Sigma en octubre de 1995 los resultados han ido más allá de las esperanzas y expectativas originales de Welch. Él señaló el progreso en el reporte anual de 1999 a los accionistas:

> **La iniciativa Seis Sigma está en su quinto año, su quinto viaje a través del sistema operativo. Desde su salida en 1996, sin beneficio financiero para la compañía, ha florecido hasta el punto en que ha producido más de dos mil millones de dólares en beneficios en 1999, con mucho más por venir en esta década.**
>
> **En la actualidad, Seis Sigma se enfoca exactamente donde debe ser: en ayudar a nuestros consumidores a ganar. Una proporción creciente de proyectos Seis Sigma que ahora están en curso se hacen en los procesos del cliente, muchos en sus instalaciones.**

Del mismo modo en que el aprendizaje sin fronteras definió la forma en que se comportan los trabajadores, la calidad Seis Sigma define cómo trabajan los equipos de trabajadores. En un discurso del 23 de abril de 1997, en la reunión anual, Welch señaló:

> **En el próximo siglo no aceptaremos ni conservaremos a nadie que no se obsesione por la calidad. Se ha comentado que estamos un poco "desequilibrados" respecto al tema. Es un comentario justo. Lo estamos.**

REGLAS DE WELCH

O *Siga los métodos generales para lograr los niveles de calidad Seis Sigma.* Logrará una nueva disciplina en su compañía al no sólo medir, sino analizar cada proceso y transacción.

- *Los empleados deben controlar la consistencia de cada proceso y transacción una vez que han sido mejorados.* Deberá establecer un sistema progresivo de controles para supervisar el progreso en su programa de calidad y para asegurar que ésta no disminuirá en algún momento.
- *Es muy importante medir los resultados en Seis Sigma, y la satisfacción del cliente es un componente esencial de tales mediciones.* También debe instituir encuestas con los clientes para determinar y medir el progreso de su esfuerzo de calidad Seis Sigma.

Secreto de liderazgo 25

ASEGÚRESE DE QUE EL CLIENTE SIENTA LA CALIDAD

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Así que se vuelve un enorme campo de entrenamiento. En realidad ha pasado de un programa de calidad a un sistema de productividad; de un programa de satisfacción del cliente a cambiar el ADN fundamental de la compañía.

¿Exactamente cómo ha funcionado Seis Sigma en GE? En abril de 1999, Jack Welch miró en retrospectiva los primeros tres años y medio del programa y explicó con orgullo a los accionistas el impacto que había tenido el sistema en la compañía.

Durante los dos años iniciales, señaló, GE había invertido unos 500 millones de dólares en capacitar a su fuerza de trabajo. También había desviado su mejor talento, miles de empleados, para que se dedicaran de tiempo completo a proyectos Seis Sigma.

Casi todos los trabajadores profesionales se habían vuelto Green Belts, con tres semanas de entrenamiento y un proyecto Seis Sigma bajo su cinturón.

Otros cinco mil Black Belts y Master Black Belts de tiempo completo comenzaban a supervisar proyectos Seis Sigma. Varios de ellos ya habían sido promovidos a puestos clave de liderazgo en GE.

En cuanto a las ganancias financieras de Seis Sigma, fueron mejores de lo esperado. El ahorro en 1998 debido a proyectos Seis Sigma alcanzó un superávit de 750 millones de dólares.

Welch predijo que se ahorrarían miles de millones más debido al aumento de volumen de ventas y a la participación en el mercado.

En 1998, los primeros productos importantes de GE diseñados para Seis Sigma salieron al mercado. Esos productos fueron diseñados por clientes e incorporaban todas las características que ellos consideraban esenciales para la calidad.

DESCUBRIMIENTO DE LA CALIDAD EN LIGHTSPEED

El primer producto fue LightSpeed, un escáner para tomografía computarizada de divisiones múltiples que revolucionó los diagnósticos médicos:

Un análisis de pecho que alguna vez tomó tres minutos para realizarse ahora sólo requería 17 segundos, gracias a LightSpeed.

Un estudio de cuerpo completo para un paciente con traumatismo múltiple, el cual tardaba 10 minutos o más en completarse, ahora se obtenía en sólo 32 segundos.

GE, sugirió Welch, esperaba con ansia el día en que todos sus productos fueran diseñados para Seis Sigma.

En seguida se describen algunos otros ejemplos de cómo ha funcionado Seis Sigma.

Ejemplo 1

El negocio de iluminación de GE tiene un sistema de facturación que no encajaba muy bien desde el punto de vista electrónico con el sistema de compras de Wal-Mart, uno de sus mejores clien-

tes. Esto causó trastornos, un aplazamiento en los pagos y un desperdicio de tiempo para el consumidor.

Un equipo de Black Belt de GE vino con un presupuesto de 30 mil dólares. Cuatro meses después, los defectos disminuyeron 98 por ciento. La productividad de Wal-Mart mejoró.

Ejemplo 2

Los empleados en Capital Mortgage Corporation de GE manejaban al año 300 mil llamadas telefónicas de los clientes. Cuando no estaban disponibles, contaban con correo de voz. Aunque el personal de GE siempre regresaba la llamada, a veces era demasiado tarde: los clientes ya habían llevado sus negocios a otra compañía.

Un equipo dirigido por un Master Black Belt de General Electric enfrentó el desafío.

Descubrió que una de las 42 ramas de la corporación parecía ser capaz de responder sus llamadas telefónicas la primera vez.

¿Cómo eran capaces de hacer eso?

El equipo encontró la respuesta, luego la difundió por todas las otras 41 ramas. Pronto GE estaba atrayendo millones de dólares de negocios gracias a estas respuestas telefónicas inmediatas.

LOS CLIENTES NO SIENTEN LA DIFERENCIA

Para 1999, Jack Welch y sus colegas principales se percataron de un problema muy importante relacionado con la iniciativa Seis Sigma. Aunque la compañía estaba ahorrando mucho dinero al elevar la calidad de sus productos y procesos, los clientes no percibían los cambios.

Leían acerca de la nueva gran iniciativa de calidad de General Electric en los periódicos, pero cuando trataban con la compañía, no sentían ninguna mejora sustancial. La razón tenía que ver con la noción de cambio.

El problema puede ilustrarse mejor con un ejemplo hipotético: el tiempo de entrega de pedidos.

Si se observa sólo el desempeño medio en la siguiente figura, parece que ha habido mejoras considerables en el servicio al cliente: el tiempo de entrega medio se ha reducido de 17 a 12 días. GE de seguro se sentía bien por esa "mejora" pero, ¿cómo se sentían los clientes?

Salpicadero del cliente: Cliente XYZ
Cuadrante del salpicadero: Tiempo de entrega de pedido

Tiempos de entrega pedido por pedido

	Punto de inicio	**Después del proyecto**	
	28 días	29 días	**Aspecto medio**
	18	6	**Gran cambio**
	6	10	
	23	12	
	5	4	
	8	10	**Aspecto de variación**
	16	13	
	19	10	**Sin cambio**
	33	20	
	11	13	
Desempeño promedio	17 **días**	**12 días**	

¡Los clientes sienten la variación!

Tiempo de entrega de pedido

Como puede verse, no tan bien.

¿Por qué?

Bueno, al estudiar la figura con mayor detenimiento, se hace evidente que el cliente puede no sentir ninguna mejora real debido a que, incluso con el análisis Seis Sigma, hay amplias variaciones en los tiempos de entrega de los pedidos. Algunos clientes recibían el producto en 96 horas, pero otros lo recibían hasta en 20 días.

Cuando GE señaló a su iniciativa Seis Sigma y afirmó que el promedio de desempeño había descendido de 17 a 12 días, el cliente, recordando el tiempo de entrega de 20 días, deseaba saber por qué General Electric pensaba que habían mejorado las cosas.

A tiempo, GE decidió que era crucial darle al cliente la sensación de que las entregas siempre se harían en un lapso muy estrecho. Eso constituiría calidad verdadera.

El problema llegó a un director en la reunión de gerentes operativos en enero de 1999 en Boca Ratón, Florida, donde los ejecutivos de varias empresas se enfocaban en el problema del cambio. Denis J. Nayden, presidente y CEO de GE Capital resumió los sentimientos de muchos de los que estaban en la reunión: "Las voces de nuestros propios clientes nos dicen que tenemos que recorrer mucho camino antes de empezar a sentir la calidad."

En su reporte anual, emitido a principios de la primavera de 1999, Welch hizo referencia al ejemplo y retrató el problema con su usual sinceridad. Exhortó a los empleados de GE para que se enfocaran en ayudar a los clientes a sentir los beneficios del programa Seis Sigma de GE.

Para continuar con el ejemplo hipotético, Welch señaló que al reducir los tiempos de entrega de los pedidos de un promedio de 17 días a 12, GE había repetido esta clase de mejora en miles de sus procesos, produciendo menos repetición del trabajo y más flujo de efectivo.

Pero los clientes, cuyas vidas permanecían igual y cuya rentabilidad no se incrementaba en absoluto, todavía observaban variaciones en el momento en que realmente se hacían las entregas: unas con un tiempo de entrega de 96 horas, otras con un retraso terrible de 20 días.

Welch observó:

> **Estos clientes escuchan las celebraciones que provienen del interior de los muros de GE y se preguntan: "¿Cuál es el gran evento?, ¿de qué nos perdimos?" El cliente sólo siente la variación que no hemos eliminado aún.**

El desafío que presentó a sus ejecutivos superiores era darle otro enfoque a la perspectiva de la compañía "de afuera hacia dentro", empezar a medir los parámetros de las necesidades y procesos del cliente, para trabajar hacia la variabilidad cero.

En la reunión de gerentes operativos se asignó para resolver el problema que Welch había identificado a Piet C. Van Abeelen, vicepresidente de GE para la calidad Seis Sigma.

Abeelen ideó un programa de capacitación de un día y medio llamado *Leadership & Six Sigma is ONE* [Liderazgo y Seis Sigma son UNO] seguido de una serie de revisiones del progreso, que se practicarían a todos los CEO y su personal.

Jack Welch abordó la iniciativa Seis Sigma en el reporte anual de 1999:

> **Todos los negocios de servicio financiero de GE usan Seis Sigma en su diseño de productos y procesos de ejecución.**
>
> **En la actualidad, Seis Sigma se enfoca justo donde debe ser: ayudar a nuestros clientes a ganar. Una proporción creciente de proyectos Seis Sigma que están en marcha ahora se hacen en los procesos del cliente, muchos en las instalaciones de éstos.**
>
> **El objetivo no es entregar productos y servicios sin defectos que *pensamos* que el cliente quiere sino, más bien, lo que ellos realmente pretenden cuando lo desean.**
>
> **Algo que tienen en común las compañías grandes del mundo, sin importar la diversidad de sus giros comerciales, es un enfoque total de negocios en el servicio a los clientes. Con Seis Sigma como potenciador, intentamos cumplir ese estándar.**

Habló de la iniciativa Seis Sigma cuando se dirigió a los accionistas de GE el 26 de abril de 2000:

> **Seis Sigma es una metodología de proceso de calidad en la que se han entrenado más de 100 mil personas en GE y en la que han trabajado con gran éxito durante cinco años. Seis Sigma le viene como anillo al dedo a los negocios electrónicos debido a**

que nos permite producir y entregar justo lo que necesitan los consumidores cuando lo quieren. La calidad Seis Sigma define lo último en cumplimiento y satisfacción del cliente, justo lo que requieren los negocios electrónicos.

Tenemos la parte difícil, cientos de fábricas y almacenes, productos y tecnología líderes en el mundo. Poseemos una identidad de marca de un siglo de antigüedad y una reputación conocida y admirada en el mundo, todos atributos que los nuevos negocios electrónicos entrantes están desesperados por obtener, y gozamos de otra ventaja enorme: la calidad Seis Sigma, la *máquina* de satisfacción más grande que alguna vez se haya inventado.

Los ejecutivos que desean instituir una calidad Seis Sigma deberían seguir el ejemplo de General Electric:

- Aprender una valiosa lección de GE: cuando lance cualquier iniciativa de esfuerzo Seis Sigma, asegúrese de que se toma en cuenta al cliente.
- Discuta con el consumidor sus iniciativas en una fase bastante temprana.
- No empiece el programa y suponga que los compradores se van a emocionar con éste.
- Supervise en forma continua la reacción del cliente a la iniciativa.
- Asegúrese de que sus empleados están conscientes de que la clave es satisfacer a los consumidores, y no sólo lograr los objetivos declarados de la compañía para cumplir con la iniciativa en sí.

REGLAS DE WELCH

> *No basta instituir un programa de calidad Seis Sigma.* No debe presuponer que sólo porque inició el programa, los clientes estarán emocionados con éste.

- *Los compradores deben ser llevados al proceso.* Debe asegurarse de que sus clientes sienten los resultados de su programa Seis Sigma tan rápido como sea posible.
- *Discuta con el consumidor sus iniciativas en una fase temprana.* No espere demasiado antes de asegurarse de que se les da a los clientes la oportunidad de entender lo que Seis Sigma hace por su compañía.

Secreto de liderazgo 26

HAGA CRECER SU NEGOCIO DE SERVICIO: ES LA OLA DEL FUTURO

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

El mercado es más grande de lo que jamás soñamos.

La mayor parte de las economías occidentales fueron transformadas en las últimas décadas del siglo xx. Mientras la manufactura continuaba desempeñando una función vital, floreció una economía de servicio que cambió la naturaleza misma de los negocios para siempre.

En 1980, el año antes de que Welch asumiera el cargo, a GE poco le faltaba para ser una empresa manufacturera, con 85 por ciento de ingresos que provenían de la producción y sólo 15 por ciento de los servicios.

GE invariablemente había participado en algún trabajo de servicio, pero era considerado más como una ocurrencia tardía,

y de hecho la atención al cliente se conocía como "mercado secundario".

Durante décadas el crecimiento de GE estuvo inextricablemente vinculado al lado manufacturero de la compañía.

El alejamiento de la producción y el acercamiento a los servicios empezó en la década de los ochenta y ganó un enorme impulso en los noventa. Al principio era visto como una forma de darle a GE algunos negocios adicionales.

Pero con el tiempo los ejecutivos entendieron que enfocarse en los servicios tenía el efecto de agrandar muchas veces los mercados potenciales de los negocios de GE.

TASAS DE CRECIMIENTO SUPERIORES DE LOS SERVICIOS

Para Jack Welch y otros ejecutivos centrarse en el servicio no era tanto que la compañía tuviera menos producción; era, más bien, que el sector de los servicios tenía el potencial para alcanzar tasas mucho más altas de crecimiento.

Una razón fundamental: sólo había una cantidad determinada de turbinas de vapor y motores de aeronaves que podían venderse en el mundo.

Es más, los servicios tenían otra enorme ventaja: los márgenes de ganancia eran típicamente 50 por ciento superiores en los servicios, comparados con la venta de sus productos manufacturados.

En 1995, cuando Welch aceleró por completo la iniciativa de servicio, GE tenía un negocio de servicios de 8 mil millones de dólares por año. Para el año 2000, Jack había hecho crecer el negocio a una cifra impresionante de 17 mil millones de dólares.

Es interesante señalar que en 1990 GE derivó sólo 45 por ciento de los ingresos de sus negocios de servicios. Usamos la palabra "sólo", aunque esa proporción constituye un aumento de 300 por ciento como porcentaje de sus negocios totales durante la década anterior.

Sólo cinco años más tarde, los negocios de manufactura de GE constituían un porcentaje más pequeño del total: habían ido de 55 por ciento a poco más de 40 por ciento, en rotundo contraste con el negocio de servicios financieros, los cuales brincaron de 25 por ciento a 38 por ciento. El aspecto del servicio de mercado secundario se mantuvo constante en 12.3 por ciento, como lo hizo la radiodifusión a 6 por ciento.

Para el año 2000 la manufactura formaba una parte incluso más pequeña, sólo 25 por ciento de la mezcla de GE, mientras los servicios financieros se elevaron a cerca de la mitad; los servicios de mercado secundario y radiodifusión conformaron 25 por ciento.

Se esperaba que 75 por ciento de los ingresos de GE derivados de los servicios proyectados para el año 2000 fueran cercanos a los 100 mil millones de dólares.

Jack Welch impulsó una estrategia de negocios para convertir a GE en una compañía orientada a los servicios, sabiendo que los negocios de manufactura estaban experimentando tasas de crecimiento lentas.

El motor de crecimiento de los servicios más importante, de hecho, el motor clave de crecimiento de todo el consorcio, ha sido GE Capital Services (GECS). En 1999, los ingresos de GECS alcanzaron 55 700 millones de dólares, alrededor de la mitad de los ingresos totales de General Electric de 111 600 millones de dólares.

Para ayudar enormemente a GE en el campo de los servicios había un recurso oculto: su base instalada de equipo, la cual incluía nueve mil motores de avión a reacción comercial, 10 mil turbinas, 13 mil locomotoras y 84 mil piezas principales de equipo de diagnóstico médico.

Para octubre de 1996, GE estaba produciendo 7 800 millones de dólares, 11 por ciento completo de sus ingresos totales, del servicio que se daba a la base instalada de equipo industrial. Al final de 1998 sus ingresos por servicio a sus productos excedieron los 12 mil millones de dólares al año.

HAGA DEL SERVICIO UN MERCADO PRIMARIO

El nuevo énfasis de General Electric en los servicios no es consistente por completo con una de las primeras estrategias de negocios de Welch: que todos los negocios de GE deben ser "número uno o número dos" en sus mercados.

Como explican los ejecutivos de GE, una vez que un líder de negocios intenta ser "número uno o número dos", es probable que éste se crea en la obligación de definir el mercado en forma bastante estrecha, para hacer mucho más fácil llegar a ser líder del mercado.

Pero cuando el negocio también provee servicios, su mercado puede crecer por un factor de 10, conforme las acciones de mercado se caen a un décimo del tamaño anterior, debido a que ahora GE competía con otras firmas orientadas al servicio.

Durante todo 1997, GE se embarcó en un esfuerzo de toda la compañía para proporcionar servicios de valor agregado más complejos. Le pregunté a Jack Welch por qué había esperado tanto tiempo para embarcarse en este programa. Respondió:

> **Aprendes todas estas cosas. Si Jack Welch hubiera sabido hace 17 años lo que sabe ahora, sería una mejor compañía. Esta es una organización de aprendizaje. Aprendo cada día. Me mantengo buscando. No sé perder el tiempo. Hago que mi gente intente aprender más.**

El anterior vicepresidente, Paolo Fresco, señaló en 1999 que GE siempre había prestado algún servicio, pero por lo normal éste era llamado "mercado secundario", lo cual mostraba que la asistencia al consumidor era una ocurrencia tardía.

"Ahora, pensamos que servir al cliente es nuestro mercado primario. Da la casualidad de que le damos una pieza de equipo en el proceso de servicio."

Fresco dijo que GE lleva ventaja en la curva comparada con otros negocios al proveer servicio para su línea de productos, y esto era especialmente cierto en generación de energía, motores de aeronaves, productos industriales y sistemas médicos.

GE ha concluido que sería un error cambiar por completo de producto a servicio, debido a que su fuerza aún se basa en que tiene una base técnica potente en su producción. Pero, observa Paolo Fresco, "seguir confinados al producto sería otro error".

En una entrevista en el verano de 1997, se le preguntó a Welch qué tan preparado estaba para orientarse al servicio. ¿Estaba listo para abandonar ciertas líneas de producción?

Contestó al señalar que GE estaba ofreciendo una gama de servicios cada vez más amplia, debido a que sus clientes deseaban volverse más competitivos, y estaban llevando a la compañía en la dirección del servicio.

Les ofrecemos soluciones completas no tanto para incrementar nuestras ventas de equipo, sino debido a que tienen necesidad de ellas. Dicho esto, siempre seremos una compañía que vende productos de alta tecnología. Sin productos, estás muerto. Quedas fuera del negocio y te vuelves obsoleto. Si fallo al introducir un nuevo escáner médico, ¿cuántos hospitales vendrían a verme en busca de nuevos servicios?

REGLAS DE WELCH

O *No trate a los servicios como un "mercado secundario" de su negocio.* Debe empezar a tratar los servicios como una parte primaria de su mercado.

> *Al enfocarse en la asistencia al consumidor su compañía puede agrandar sus mercados potenciales.* Debe estudiar sus líneas de producción para determinar si podría proveer servicio para estos productos.

> *Entre al lado del servicio de su negocio tan rápido como sea posible.* Invariablemente, el lado del producto del negocio

tiene índices de crecimiento menores que un negocio de servicios. Esto debe ser un incentivo para que usted entre al lado de servicios de su negocio tan rápido como sea posible.

Secreto de liderazgo 27

CONVIERTA SU NEGOCIO EN UNA CIBERCOMPAÑÍA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Aunque estamos generando ya miles de millones de dólares en ingresos basados en la Red, la contribución de los negocios electrónicos para GE ha sido mucho más. Está cambiando esta compañía hasta su centro.

Para Jack Welch, acometer Internet era lo último en una serie de iniciativas corporativas diseñadas para maximizar la productividad y mantener a la compañía en una ruta de crecimiento de dos dígitos.

Welch había pasado de un proyecto a otro con frecuencia, poniendo en práctica varias iniciativas al mismo tiempo.

Veía el movimiento en los negocios electrónicos como la cuarta iniciativa principal que había lanzado. En total eran:

- *WorkOut.* Un programa que daba a todos los empleados de GE una oportunidad para analizar a sus jefes y las prácticas de negocios generales en la compañía.

- *Globalización.* Llevar a GE a lugares remotos en todo el mundo.
- *Calidad Seis Sigma.* Asegurar que los productos y procesos de GE se ajustaban a los estándares de Seis Sigma.
- Y ahora, *negocio electrónico.*

Las grandes compañías necesitan tiempo para ajustarse a Internet, y GE no fue la excepción. Por ejemplo, del mismo modo en que muchos gigantes del menudeo establecidos titubearon en entrar en línea, también dudaron algunos de los titanes corporativos más grandes e importantes. Las compañías de venta al menudeo se movieron despacio en Internet, temerosas de estropearlo con sus formas tradicionales "de ladrillo y mortero" para hacer negocios. Una razón era que deseaban estar seguros de preservar sus tradicionales estrategias rentables. Estaban renuentes a ceder el valor que habían creado al nutrir sus negocios con "ladrillo y mortero".

Debido a que eran más grandes y más poderosos, y a que podían permitirse correr riesgos mayores, los titanes corporativos pensaban menos en preservar el pasado y más en transformar sus negocios en verdaderas empresas basadas en Internet.

Querían crear una forma de negocio completamente nueva llamada cibercompañías.

Una de las características que definen a una cibercompañía es que integra Internet en sus negocios en dos formas importantes: manejar procesos de negocios y vender productos en línea.

Estas corporaciones han hecho algunos cambios fundamentales de largo alcance en la forma en que hacen negocios. Muchos de sus procesos están adecuados para Internet, de modo que los procedimientos que se realizaban fuera de línea ahora eran manejados en línea. Tales cambios han acercado a estas compañías a los jugadores puros .c*om* de Internet, pero con una gran diferencia.

Las GE del mundo han evitado apegarse a algunas de las estrategias de negocios menos ortodoxas de los .c*om.* Por ejemplo, muchos de los .c*om* no consideraban que las ganancias fueran

importantes en los primeros años de la compañía. En vivo contraste, los titanes corporativos nunca han dejado de considerar las ventas y ganancias como las claves para mantener negocios saludables. Como resultado, las grandes compañías, más que nunca, se inclinan a seguir estrategias que producirán ingresos y ganancias.

La transformación a una cibercompañía funcional por completo implica moverse de procesos paralelos (empleando esfuerzos fuera de línea y en línea) hasta una funcionalidad completa en Internet.

Estos líderes están tomando aspectos esenciales de sus negocios, como ventas, desarrollo de productos y colaboración con el cliente, y realizan estas funciones totalmente en línea.

Uno de los beneficios más atrayentes de volverse una cibercompañía es el incremento en la eficiencia.

Debido a que el cliente tiene la oportunidad de "crear" la clase de producto que desea directamente en línea, hay menos margen para que se deslicen errores en el proceso que va desde el levantamiento del pedido hasta la entrega del producto.

Con el viejo sistema, muchas personas tomaban parte en los procesos de pedido y cumplimiento y en cada uno de estos "puntos de contacto" podía entrar en el sistema el error humano. Tales fallos son eliminados por completo al usar Internet.

General Electric es ampliamente considerado como el mejor ejemplo de un gigante de la vieja economía que intenta convertirse en una compañía electrónica moderna.

De hecho, GE ha sido considerada como el arquetipo de empresa de la vieja economía, empantanada en la manufactura y en la burocracia.

Durante la década de los ochenta, gracias al presidente y CEO Jack Welch, cambió de vestimenta, contrayendo la manufactura y transformando sus negocios hacia productos orientados al servicio. Una parte crítica de su esfuerzo de modernización fue sacar ventaja de las nuevas tecnologías que ocupaban un lugar prominente.

Aprovecharse de Internet y volverse una cibercompañía fueron extensiones naturales de estos esfuerzos.

TARDE, PERO NO DEMASIADO TARDE

Muchos analistas reconocieron que Welch y GE estaban llegando tarde al juego de Internet.

Sin embargo, había focos de interés dentro de la compañía relacionados con Internet que se remontaban a octubre de 1994, cuando GE Plastics estableció el primer sitio Web, un auténtico sitio de "folletería" que tenía información de producción y de la compañía, incluidas especificaciones y hojas de datos para su público clave: ingenieros de diseño.

Era un ajuste natural debido a que el mercado clave en la Red en ese tiempo era la ingeniería.

Luego, en 1997, GE Polymerland, el brazo de distribución de GE Plastics, se convirtió en el primer sitio Web de GE en realizar transacciones reales. Sin embargo, era sólo un pequeño paso adelante, ya que GE Plastics aún realizaba procesos paralelos, llevando a cabo algunas de las mismas funciones de negocios tanto fuera de línea como en línea.

Los ejecutivos reconocían que, en comparación con lo que ocurriría en la relación de GE hacia Internet, el ejercicio de Polymerland no fue un canal de ventas serio.

En parte, la respuesta tardía de Welch de lanzar Internet en toda la compañía podía atribuirse a sus propios antecedentes de la vieja economía. Después de todo, recibió su doctorado en ingeniería química en la Universidad de Illinois en 1960, el mismo tiempo en que John F. Kennedy asumió la presidencia. Conforme Internet crecía en importancia, Welch empezó a tantear el terreno, averiguando febrilmente sobre el nuevo fenómeno, haciendo una gran cantidad de preguntas. Observaba atentamente cómo reaccionaban otros a lo que pronto describiría como la más grande herramienta de negocios individual del siglo xx.

En algunas de sus iniciativas anteriores, con frecuencia Welch se había tomado su tiempo antes de seguir adelante a todo vapor. En forma paradójica, era cauteloso y corredor de riesgos, y siempre había tenido un don misterioso de saber cuándo contenerse y

cuándo seguir adelante, pero al tratarse de Internet, ciertamente se tomó su tiempo.

Como muchos otros ejecutivos, estaba perplejo por la forma en que Wall Street había tomado a los *xom* y, aunque nunca lo comentó, es probable que estuviera preocupado por lo que pensaría el mercado accionario de Nueva York si GE saltaba al mundo de Internet en una fase prematura.

OBSERVAR Y ESPERAR

Así que observó y esperó.

El verano de 1998 fue un momento crucial.

Parecía que todos a su alrededor, incluida a su esposa Jane, usaban Internet por una u otra razón. Ella planeaba sus vacaciones en la Red, y poco después también cambiaba acciones en línea.

Ese otoño, Welch notó el entusiasmo que rodeaba a los sitios de compra al encaminarse a la primera Navidad en Internet. Sus propios colegas en las oficinas corporativas en Fairfield, Connecticut, estaban haciendo cada vez más compras en línea, y Welch escuchaba en todo momento exitosas historias que se originaban dentro de los muros de GE.

Para la Navidad de 1998, Welch mismo podía sentir esa revolución.

Sabía que GE tenía páginas Web para sus negocios, pero éstos eran en esencia sitios de folletería, no equipados para realizar transacciones. "La adoración a la Red —observó Pam Wickham, gerente de E-Business Communications y www.ge.com— que tuvo Jack hacia fines de 1998, fue la pieza de transición según la cual éste era el modelo de negocios por seguir, ya que Internet podía proveer un flujo importante de ingresos."

Fue entonces que planteó el desafío de que todos los negocios de GE tendrían que elaborar sitios Web que estuvieran equipados por completo para manejar transacciones.

En enero de 1999, en la reunión anual de GE de sus 500 ejecutivos superiores en Boca Ratón, Florida, Welch hizo de los negocios electrónicos la prioridad máxima para la compañía.

Cuando Jack lanzó su desafío, Peter Foss, el CEO de GE Polymerland, revisó algunas cosas y encontró que su sitio Web tenía un flujo de ingresos de sólo 10 mil dólares a la semana; para fines de 1999, esa cifra se había elevado a seis millones de dólares a la semana. Para junio de 2000, GE Polymerland producía 15 millones de dólares a la semana en ingresos de su sitio Web. Y Foss no estaba solo al tener en cuenta el desafío de Welch. Desde que Jack dijo que Internet sería un paso grandioso en GE, gerentes y empleados, como muchas veces antes, habían respondido al nuevo mandato del CEO.

REGLAS DE WELCH

> *Hay un gran abismo entre poner información de los productos en Internet y hacer que su compañía dependa por completo de ella.* Vaya más allá del enfoque de "tablero de mensajes" en Internet y averigüe qué partes de su negocio pueden ponerse en ella sin demasiados problemas.

> *Convierta su negocio en una cibercompañía tan rápido como sea posible.* Observe a su empresa en su totalidad, y empiece a poner tantas funciones y procesos en Internet como pueda. Los beneficios en productividad y eficiencia serán enormes.

O *La transición a una cibercompañía es aplicable en especial a aquellas empresas que tienen un gran componente de servicio.* Una parte significativa del cambio de General Electric de la manufactura a los productos orientados al servicio era sacar ventaja de Internet. Usted, como líder de negocios, sólo puede beneficiarse de las partes orientadas al servicio de su negocio si reinventa su empresa en una cibercompañía.

Secreto de liderazgo 28

HAGA QUE LOS NEGOCIOS EXISTENTES ESTÉN LISTOS PARA INTERNET; NO PRESUPONGA QUE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS SON LA RESPUESTA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

Los negocios electrónicos, los cuales entraron al sistema operativo en la reunión de gerentes de enero hace poco más de un año, ya son tan grandes y conllevan tanta transformación que casi han sobrepasado los límites de la palabra "iniciativa".

Incluso después de decidir moverse en forma agresiva respecto a Internet, los ejecutivos de General Electric admitieron después que todavía operaban bajo un concepto erróneo.

Habían ideado una estrategia de Internet anclada en la creencia de que allá afuera había otras compañías que sabían de Internet y que apuntaban hacia GE y sus modelos de negocios tradiciona-

les. Con toda probabilidad estas compañías eran rivales que pasaban sus días soñando en idear modelos de negocios que pudieran causar un daño serio a los negocios de GE.

Los ejecutivos de GE agruparon a los rivales bajo el lema **destruyetunegocio.com.**

El sentir en GE era que a fin de conseguir entrar a Internet, la empresa misma tendría que desempeñar el papel de suicida, al llegar con nuevos modelos de negocios que destruirían a los antiguos esquemas. Para prepararse para estos esfuerzos, los negocios de GE fueron impulsados a reunir equipos de negocios electrónicos formados por gente joven que sabía de Internet. En otras palabras, no debía hacer solicitud nadie que tuviera muchos años de edad y estuviera desconectado del tema.

Los seleccionados fueron situados en un lugar fuera de las instalaciones, y se les solicitó que dedujeran los modelos de negocios de Internet con los que era más probable que salieran sus competidores para ocasionar estragos en GE.

Una vez que fueron identificados estos modelos, GE se movería con un gran sentido de urgencia para adoptarlos con rapidez, antes de que alguien más tuviera la oportunidad de hacerlo. En resumen, esta fue la estrategia de negocios electrónicos inicial de GE en los primeros dos trimestres de 1999.

Pero en mayo de ese mismo año los equipos de jóvenes brillantes de Internet informaron que las suposiciones estaban mal, que no había amenazas competitivas allá afuera para ninguno de los negocios de GE. Agregaron que el consorcio estaba tan adelante de los demás que no necesitaba preocuparse por las amenazas externas.

Los expertos sostenían que GE no debía preocuparse de que otros destruyeran sus negocios. La competencia no había formulado aún sus estrategias de Internet. Como resultado, todo lo que debía hacer GE era concentrarse en desarrollar sus negocios en Internet, y ya que tenía tantas cosas para lograrlo (que otras compañías no tenían), tendría un buen inicio.

NO NECESITA UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

No era que GE necesitara un nuevo modelo de negocios para Internet. De hecho tenía uno que funcionaba muy bien. La tarea de GE, entonces, era preparar sus empresas para la Red. Hacer que sus negocios tradicionales estuvieran listos para Internet ayudaría a GE a mantener su base de clientes, afirmaban los peritos, e impediría que los clientes saltaran hacia la competencia.

Escuchando a estos jóvenes, Welch se percató de que transformar a GE en una cibercompañía hecha y derecha no sería tan imponente como había parecido primero. "Esto no era cirugía cerebral", como le gustaba decir.

En abril y mayo de 1999, se formaron en todos los negocios equipos de liderazgo de negocios electrónicos. Su mandato era tomar los modelos de GE, modificarlos, prepararlos para la Red y cambiar los procesos de estar fuera de línea a estar en línea.

Como con sus iniciativas anteriores, una vez que Jack Welch tomó la decisión de mover a GE por completo a Internet, era probable que su compañía se convirtiera en el modelo con el que serían medidas otras iniciativas de la Red.

No fue sorprendente que Welch estableciera una meta ambiciosa para sus gerentes: crear una estrategia de Internet y ponerla en acción antes de que terminara 1999.

Como Welch señaló en el informe anual de GE de ese año:

> **Los negocios electrónicos, los cuales entraron al sistema operativo en la reunión de gerentes de enero hace poco más de un año, ya son tan grandes y conllevan tanta transformación que casi han sobrepasado los límites de la palabra "iniciativa". Aunque ya estamos generando miles de millones de dólares en ingresos basados en la Red, la contribución de los negocios electrónicos a GE ha sido mucho más. Está cambiando esta compañía hasta lo más profundo.**

Debido a su reputación como el CEO estadounidense más listo, y debido a que sus decisiones eran estudiadas y duplicadas en

forma tan amplia, todos los ojos estaban sobre Welch cuando empezó a moverse hacia Internet.

GE estaba bien colocada para sacar ventaja del mercado negocio a negocio *(business to business)* en Internet, ya que 85 por ciento de sus transacciones eran con otros negocios. En la primavera de 1999 tuve una conversación con Gary Reiner, vicepresidente ejecutivo y jefe de información de GE, que tuvo como tema central la fuerza impulsora que hubo detrás del esfuerzo para integrarse a Internet. Le pregunté si había habido resistencia para dirigirse a la Red.

Es evidente que no le gustaba considerar siquiera la sugerencia de que GE estaba rezagada respecto a las compañías competidoras. "No es sólo que estuviéramos detrás", dijo. "No es que nos miraras a nosotros frente a nuestros competidores tradicionales y dijeras que estábamos resistiéndonos mientras todos ellos lo habían logrado. El comercio negocio a negocio por Internet como lo definiríamos en la actualidad es la clase de negocios donde hemos estado jugando; no hemos hecho mucho en este sentido, ni alguien más."

Pero aun Welch reconocía que las compañías establecidas podían haber sido intimidadas ligeramente por Internet en sus primeros días:

> **Cuando piensas en esta revolución del comercio electrónico que está transformando al mundo, una pregunta obvia viene a la mente: ¿porqué la revolución electrónica no fue lanzada por grandes compañías de alta tecnología, con grandes recursos, en lugar de por los pequeños principiantes que la condujeron? La respuesta puede encontrarse, como quizá sea verdad en el caso de GE, en el misterio asociado con Internet: la percepción de que crear y operar sitios Web era trabajo para un premio Nobel, el reino de los jóvenes tenaces.**

El catalizador para GE, y también para otros negocios estadounidenses, era el increíble potencial del comercio electrónico, y

todas las diversas transacciones comerciales que ahora exigían ejecutarse por Internet.

Durante el invierno de 1998, el comercio electrónico empezó a destacar en un estallido ostentoso de entusiasmo de los consumidores cuando los compradores navideños se conectaron en línea para hacer sus compras de último minuto. Las ventas en línea subieron como la espuma, rompiendo todas las marcas previas de Internet.

Fue la prisa de Navidad para conectarse en línea y comprar, comprar, comprar, lo que llevó a GE y a cientos de otras compañías estadounidenses a dar los primeros pasos que pondrían a sus negocios en línea tan rápido como fuera posible. De acuerdo con Gary Reinen "Si no estás adelante, podrías ser asesinado. Ves a alguien ponerse delante de ti y [antes de que te des cuenta] se lleva tu juego. Es cuestión de controlar tu destino".

La NBC fue la cuña que llevó a Jack Welch a Internet. Fue el primer negocio en el bloque de GE que se involucró en la Red en una forma seria, y Welch admiró las ambiciones de alta tecnología de sus ejecutivos. En la primavera de 1999, cuando estaba a punto de lanzar su revolución de Internet en GE, me habló acerca de los maravillosos prospectos de NBC e Internet:

> **Piensa en MSNBC. Piensa en el cable. Ahora piensa en lo que puedes hacer cuando entras a Internet. Podemos dirigir el tráfico a los sitios. Estamos comunicándonos con millones de personas cada día en ese negocio. ¿Cuántos planes podemos desarrollar? ¿Cuántas cosas nuevas? Pienso que CNBC.com será un bien increíble. Será notable. MSNBC.com es hoy el sitio nuevo más grande en Internet, más grande que CNN, más grande que las tres cadenas. Hemos tenido mucho éxito al hacer todas estas inversiones en Internet. Poco más de quinientos millones de dólares en la actualidad; puede irse mañana, pero de que gana, gana. Así que hay toda clase de formas para jugar esta partida.**

En abril de 1999, Gary Reiner apenas estaba poniendo en práctica la estrategia de Internet de Welch, cuando me habló acerca de

las prioridades principales de GE en la Red. La visión de Welch abarcaba tres imperativos:

1. Seguir actualizando a la gente y conservar el talento superior.
2. Deducir cómo influir en la tecnología de información con el fin de crear una ventaja competitiva para sus negocios, que los clientes puedan ver y sentir.
3. Influir en la tecnología de información para apoyar los procesos de negocios internos.

Reiner dedicaba 70 por ciento de su tiempo a idear estrategias de Internet para GE. Incluso en la primavera de 1999 estaba convencido de que ésta cambiaría el mundo de los negocios cuando decía: "Es interesante como el infierno. En verdad lo es. Es lo más interesante en que me he involucrado en los negocios. Las decisiones que debes tomar son muy grandes y diferentes a las que habías tomado antes. Decisiones como las que puede tomar Dell al aceptar pedidos directo en Internet (y derrotar a IBM, HP y Compaq). La clase de preguntas que tienen que abordarse: ¿debemos vender refrigeradores en Internet?"

REGLAS DE WELCH

c> *Adapte su modelo de negocios a Internet.* No se preocupe de que su modelo de negocios no funcionará en ella. Si continúa lo que estaba haciendo bien, funcionará en la Red.

=> *No necesita un nuevo modelo de negocios para Internet.* Lo que debe hacer es no destruir ninguno de sus negocios, sino tan sólo prepararlos para la Red.

> *Internet no es tan intimidante como parece.* Construir sitios Web no es una ciencia espacial. Encuentre la gente de tecnología adecuada para construir y nutrir su sitio Web. Los resultados deberán ser impresionantes.

Secreto de liderazgo 29

USE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS PARA DARLE EL GOLPE FINAL A LA BUROCRACIA

DE LOS ARCHIVOS DE JACK WELCH

No hay duda. Los canales serán diferentes. El comercio será diferente. La gente se comunicará en forma diferente.

Jack Welch se movió agresivamente en 1999, sincero en la creencia de que otra revolución de negocios más estaba ocurriendo ante los ojos de todos los ejecutivos de negocios de Estados Unidos.

Para Welch, era probable que Internet hiciera de los meses por venir el periodo más emocionante en la historia de la compañía.

Le gustaba ser intrépido.

Y por tanto instruyó a cada uno de los 12 negocios de GE para que seleccionaran un líder de comercio electrónico.

Podía haber seguido una estrategia cautelosa al elegir sólo a un líder de comercio electrónico en un solo negocio de GE y luego supervisar en forma minuciosa el progreso de ese líder.

Pero una vez que decidió que Internet era el futuro, deseaba asegurarse de que cada ejecutivo superior en GE compartía su pasión por esta nueva forma de comercio.

No había duda de que Internet era el tema número uno junto a las cafeteras, mientras yo caminaba por los corredores de General Electric durante la primavera de 1999.

Era la prioridad máxima de Jack Welch, y por tanto rápidamente se volvió la de todo alto ejecutivo. En esa época, nadie hablaba de convertir a GE en una compañía electrónica. En ese entonces nadie sabía qué era eso. El lenguaje era más plano, sin tanta jerga.

La estrategia que Welch y Gary Reiner pusieron ante los empleados de GE era asegurarse de que las facetas de cada negocio sacaran una ventaja completa de Internet. Esa maniobra ayudaría a establecer el escenario para una estrategia más arrolladura que convertiría a GE en una cibercompañía. Pero eso vendría un poco después.

Los temas del comercio electrónico e Internet se volvieron parte crucial de toda conversación sostenida en la reunión del Consejo Ejecutivo Corporativo de General Electric en junio de 1999.

El presidente de GE instruyó al personal de enseñanza en Crotonville para que se aseguraran de que toda clase impartida en el Instituto de Liderazgo en el próximo año se enfocara en forma intensiva en algún aspecto de los negocios electrónicos.

CREACIÓN DE UNA CIBERCOMPAÑÍA

Crear una verdadera cibercompañía, en la visión de Welch, no sólo significaba transformar los procesos de negocios, sino también sacar ventaja de Internet para mejorar las comunicaciones dentro de la compañía.

La iniciativa había afectado hasta entonces a los 500 ejecutivos superiores en General Electric y a otros mil que formaron los equipos de negocios electrónicos. Pero había otros 340 mil empleados en GE, y Welch deseaba transmitir su emoción por el programa en "tiempo de Internet".

Welch siempre le había dado una prioridad alta a la comunicación con los empleados, pero las viejas formas habían sido demasiado lentas. Podía tomar semanas para que los mensajes videograbados circularan por toda la compañía, y para ese momento el mensaje original era todo, menos fresco.

Pero para junio de 1999, los funcionarios de GE se dieron cuenta que 70 por ciento de los empleados de GE usaban el correo electrónico, y no había razón para no sacar ventaja de ese medio para llegar a los empleados de inmediato. Como resultado, en la reunión del CEC de ese mes se decidió que Jack Welch usaría Internet para informar a los empleados sobre las reuniones del CEC cada trimestre. Y así, en ese primer "informe electrónico" emitido el 7 de junio de 1999, Jack observó:

> **Debemos tener una mentalidad de "romper el cristal" para llegar a la cima de este asunto de movimiento rápido. Verán un compromiso fanático de los CEO de negocios y de mí sobre este tema.**

La respuesta a este primer informe electrónico fue extraordinaria. Emocionados por la posibilidad de comunicarse con el presidente en forma directa por primera vez, seis mil empleados aprovecharon y bombardearon al jefe con correos electrónicos dentro de los primeros dos días.

RECIBIR UN CORREO ELECTRÓNICO DE JACK WELCH

"La gente se volvió loca", recuerda Pam Wickham. "No podían creer que llegaron a trabajar un día y tenían un correo electrónico de Welch en su escritorio. Dentro de dos días tenían todos los mensajes clave que Jack deseaba comunicar durante el siguiente trimestre."

Paralelo a esto, en septiembre de 1999, todos los negocios de GE habían lanzado sitios Web con transacciones. Ese mismo mes, Welch hizo su primera transmisión de Red para todos los empleados. Ahora podía emitir su mensaje al instante por medio de ima-

gen, una gran mejora sobre las seis a 12 semanas que solía tomar difundir videograbaciones a lo largo de la compañía.

Irónicamente, Jack Welch aún prefería enviar por fax notas escritas a mano que enviar correos electrónicos.

Si tengo algo que en verdad está en mi sangre, no encuentro tan fácil comunicarlo en forma tan apasionada por correo electrónico. De algún modo, el grosor de la pluma me hace sentir mejor; hace que lo sienta más significativo para mí.

Welch aprendió a usar Internet por su esposa, Jane.

Ella comerciaba acciones y navegaba en la Red para aprender más sobre lugares vacacionales.

También enseñó a su marido cómo navegar.

Él mismo se consideraba un *Neanderthal* en lo tocante a las computadoras, pero estaba siendo modesto. Welch había aprendido a usarlas, y por supuesto entendía el increíble potencial de Internet.

Aprendió mecanografía en el bachillerato, pero en realidad nunca tecleó mucho hasta su décimo aniversario de bodas en México, en 1998. Persuadido por Jane, empezó a usar Internet en serio, y después practicó la mecanografía para poder usar Internet en forma más efectiva.

Welch también empezó a usar el correo electrónico en esa época. Desde entonces, ha recibido de 40 a 50 mensajes electrónicos al día. Aunque tiene 20 ó 25 informes directos, usó el correo electrónico para llegar a todos los empleados de GE.

Al poner en perspectiva la estrategia sobre Internet de GE para mostrar cómo encajaba con algunas de sus otras estrategias de negocios, Welch dijo:

Por 20 años hemos tratado de conseguir el alma de una pequeña compañía dentro de este cuerpo, algunas veces musculoso, de gran compañía. Describimos la contribución del WorkOut, y había más. Eliminamos capas en los años ochenta, quitando mu-

chos de los filtros y porteros. Fuimos más rápido al reducir personal corporativo. Lanzamos unidades de riesgo, imitando a los principiantes. Tenemos cerca de 30 mil opciones de personas en reserva para emplearlas en una compañía que solía tener menos de 500. Y ridiculizamos y eliminamos burócratas hasta que se han vuelto tan raros en GE como las grullas escandalosas.

Cada año nos volvemos mejores, más rápidos, más ávidos y más enfocados al cliente, hasta el día en que este elíxir, este tónico, este negocio electrónico, venga y cambie el ADN de GE para siempre al dar energía y revitalizar cada rincón de esta compañía.

El primer efecto del esfuerzo de GE en Internet, dijo Welch, fue dar más energía y refrescar las otras tres iniciativas de la compañía, y permitió que GE pusiera para provecho del consumidor las enormes bases de datos que había recopilado sobre procesos de clientes. Welch describió la meta de la estrategia de Internet en esta forma:

Nos estamos moviendo con rapidez hacia el día en que la "doctora Jones", en radiología, pueda ir a su página principal por la mañana y encontrar una comparación del número, y claridad, de las exploraciones que sus máquinas de tomografía computarizada realizaron el día, o semana, anterior con más de otras 10 mil máquinas en todo el mundo. Entonces podrá hacer *clic* y ordenar soluciones de software que elevarán su desempeño a alturas de clase mundial. Y el desempeño de sus máquinas podría haber sido mejorado la noche anterior, en línea, por un ingeniero de GE en Milwaukee, Tokio, París o Bangalore.

Welch esperaba el día en que el ingeniero en jefe en una filial local pudiera verificar la proporción de calor y el gasto de combustible de sus turbinas, antes de tomar su café en la mañana, para averiguar el lugar que ocupaba contra otras 100 filiales.

Con un *clic* en su página principal vería qué servicios podría proporcionarle GE para incrementar su competitividad. Welch

notó que la cosecha eficiente de capital intelectual, algo que era mucho más difícil que antes, era imposible de contemplarse en la actualidad sin Internet: como resultado, los productos de GE ahora se diseñan en colaboración en línea alrededor del mundo las 24 horas del día.

Paso a paso, aquí está cómo Jack Welch convirtió a GE en una empresa lista para Internet.

1. *Finales del verano, principios del otoño de 1998.* Welch empezó a notar lo que después describiría como un "mar de cambio" cuando caminaba por los corredores de las oficinas principales de GE. Parecía que todos estaban usando Internet, sobre todo para negocios personales. Welch siempre fue descarado, siempre dispuesto a "robar" una buena idea de alguien más, y no veía razón para no hacer exactamente eso con Internet. Vio su poder y se percató de que iba a cambiar la cultura de la mayor parte de los negocios estadounidenses. GE tenía que ponerse en marcha y rápido. Era...

> **... la revolución más grande que había visto. Es emocionante. Es liberador. Es más rápido, elimina las ineficiencias al comprar y vender.**

Lo que Welch amaba al convertir a GE en una empresa basada en Internet era el efecto que tendría en los empleados:

> **Pone el alma de una empresa pequeña en el cuerpo de esa gran compañía y le da transparencia, emoción y orgullo. En verdad es el elíxir para GE y otros que saborean la excitación y el cambio. El negocio electrónico es el clavo final en el ataúd para la burocracia en GE. La transparencia absoluta que brinda encaja a la perfección en nuestra cultura sin fronteras y significa que todos en la organización tienen acceso por completo a lo que vale la pena saberse.**

2. *Navidad de 1998.* Todos en la oficina. parecían comprar en línea. Esto no se le escapó a Welch, quien también vio a su esposa comprando cosas para sus nietos en la Red. Fue entonces que tomó un interés serio en Internet.

3. *Principios de 1999.* Welch animó a los jóvenes miembros del personal a describir su experiencia en Internet a unos mil ejecutivos superiores de GE. Jack tenía su propio mentor: Pam Wickham, de la unidad de relaciones públicas corporativas. Admitió que cuando mucho era un estudiante de seis de calificación respecto a Internet. "No soy el tirador más rápido del pueblo." Los mentores provenían de la reserva de empleados más brillantes, con frecuencia nuevos. A Welch no le divirtió cuando un reportero de *Fortune* lo llamó programa de "guía para *geeks".** "No los llamen *geeks",* respondió. Se les pidió a los mentores que trabajaran con sus colegas por tres o cuatro horas a la semana, viajando por la Red, evaluando los sitios competidores y aprendiendo a organizar sus computadoras y sus mentes para trabajar en Internet.

4. *Año de 1999.* La compañía estableció su sitio de subasta con seis empleados que trabajaron un mes y con un costo total de 15 mil dólares, en su mayor parte por el desarrollo de software.

* *Geek* es otro de los términos intraducibies derivados del inglés que abundan en el mundo de la informática. Originalmente era un término despectivo que tenía que ver con ciertos personajes que arrancaban la cabeza, de los pollos a mordiscos. No hay en realidad un consenso, pero en la actualidad se consideran como miembros de la nueva élite cultural, una comunidad de insatisfechos sociales, amantes de la cultura pop y centrados en la tecnología. La mayoría de los *geeks* se sobrepusieron a un sistema educativo sofocantemente tedioso, donde estaban rodeados de valores sociales detestables y compañeros hostiles, para terminar creando la cultura más libre e inventiva del planeta: Internet y la World Wide Web. Ahora manejan los sistemas que hacen funcionar el mundo. *[N. del T.]*

No tenía sentido para GE contratar firmas de tecnología externas que establecían sitios de Internet que conectaban a las compañías con proveedores. Welch dijo de manera concisa que GE no necesitaba a nadie que le llevara proveedores:

> **Era esta interacción mentor-pupilo, la cual en algunos casos se parecía a la de "Stuart" y su jefe en el anuncio de *Amerítrade,* la que ayudaba a superar la única barrera real que tenemos algunos de nosotros: miedo a lo desconocido. Habiendo superado ese miedo, y experimentando los efectos de transformación de los negocios electrónicos, encontramos que digitalizar a una compañía y desarrollar modelos de negocios electrónicos es mucho más fácil, no más difícil, de lo que habíamos imaginado.**

5. *Marzo del año 2000.* GE anunció que había formado una unidad de comercio electrónico que pretendía competir de frente con compañías como Commerce One Inc. y Ariba Inc.

Hasta este punto, la unidad de servicios de información de GE había competido con IBM por sistemas de comercio entre compañías que ordenaban, transportaban y daban seguimiento a suministros y productos. Con este anuncio, la unidad ofrecía intercambio de datos y compra de software.

Harvey Seegers, quien dirigía el nuevo negocio en Internet, dijo: "Internet es la clave para permitir que millones de negocios de tamaño pequeño y mediano sin capacidades de comercio electrónico se unan a nuestra comunidad de comercio global". Imaginaba a la unidad ofreciendo servicios de subasta, y luego señaló: "Estamos tomando algo ya muy bueno, poniendo una enorme inversión en él y convirtiéndolo en el estándar de facto."

GE tenía una ventaja, como la mayor parte de las compañías establecidas, sobre los principiantes de Internet. Aunque los novatos eran ayudados por amplio capital de riesgo y un mercado IPO saludable, fueron obligados a dedicar una gran cantidad de sus recursos a establecer una marca, a desarrollar contenido real y a lograr capacidad de satisfacción. GE ya poseía la marca, abun-

dante contenido y satisfacción de clase mundial. Como Welch señaló:

> **¡Nosotros ya tenemos eso! Poseemos la materia prima: más de 100 años de una marca bien reconocida, tecnología de vanguardia tanto en productos como en servicios financieros y una capacidad de satisfacción basada en Seis Sigma. Las oportunidades que crea el negocio electrónico para compañías grandes como GE son ilimitadas.**

Era la velocidad del "tiempo de Internet" la que hacía que fluyera la adrenalina de Welch:

> **La velocidad que es la esencia de lo "electrónico" ha acelerado el metabolismo de la compañía, con la gente riendo a carcajadas en presentaciones de planes de negocios para "el tercer trimestre del siguiente año" y otras proyecciones de acción estilo tortuga. El tiempo en GE hoy se mide en días y semanas.**

Welch resumió su visión de la revolución de los negocios electrónicos cuando se dirigió a los accionistas el 26 de abril de 2000:

> **Sin duda han leído del debate en curso acerca de las compañías de la "nueva economía" frente a las compañías de la "vieja economía" y las ventajas, o castigos, por ser una u otra.**
>
> **El hecho es que los escenarios de vieja economía/nueva economía sólo son cuchicheos tendenciosos. Hay ahora y habrá en el futuro una sola economía global. El comercio no ha cambiado. Sin embargo, hay una nueva tecnología de Internet que está cambiando en forma fundamental la manera en que operan los negocios.**

Señaló que, conforme GE profundizaba más en los negocios electrónicos, se dio cuenta de que digitalizar todos sus procesos de compra, fabricación y venta era la parte más fácil de la explotación de la revolución de Internet:

Tenemos la parte difícil, cientos de fábricas y almacenes, productos y tecnología líderes en el mundo. Poseemos una identidad de marca de un siglo de antigüedad y una reputación conocida y admirada en todo el globo, todos los atributos que los nuevos negocios electrónicos están desesperados por obtener.

El principio de administración final y más básico es medir el progreso. GE ha medido por años, como todas las otras compañías y escuelas de negocios, ganancias, ingresos netos, flujo de efectivo y cosas por el estilo, y continuará haciéndolo.

En el mundo de Internet, las cosas se miden al día, elementos de los que la gente nunca había escuchado unos cuantos años antes. Estas medidas se agrupan en lo que se llama cubos: compra, fabricación, venta y estratégico.

En nuestro lado de "compra", ahora medimos el número de subastas en línea, el porcentaje de la compra total en línea y los dólares ahorrados.

En la porción de "fabricación", Internet se trata de llevar la información desde su fuente hasta el usuario, sin intermediarios. La nueva medida es qué tan rápido se lleva la información de sus orígenes a los usuarios y cuánta recopilación de datos improductivos, expedición, seguimiento de pedidos y cosas así pueden eliminarse. Este tedioso trabajo en una compañía grande típica es el último baluarte, El Álamo del funcionalismo y la burocracia. Eliminarlo mejora tanto la productividad como la moral del empleado.

En el lado de "venta", las nuevas medidas son número de visitantes, ventas en línea, porcentaje de ventas en línea, nuevos clientes, participación, lapso y cosas así.

Desde el punto de vista estratégico, la amplitud de nuestro portafolio de negocios nos expone a una gama muy amplia de compañías nacientes, muchas de ellas basadas en Internet. Este conocimiento íntimo nos ha permitido hacer exitosas inversiones estratégicas en más de 250 compañías.

Welch señaló que si GE tuviera los componentes correctos (por ejemplo, número de visitantes en línea, porcentaje de ventas en línea, etcétera), seguirían las medidas de ventas y flujos neto y de efectivo tradicionales.

Al final, todo lo que ha sucedido en GE se refiere a usar esta nueva tecnología de transformación para servir mejor a los clientes y para ser tan buenos y tan rápidos que nos convirtamos en el proveedor global preferido.

Así, me gustaría recordarle una vez más que hay muy poco, o nada, nuevo en la administración en la actualidad y que esta "nueva economía" y "vieja economía" de las que oímos en forma incesante son sólo etiquetas inventadas por las lumbreras.

REGLAS DE WELCH

> *Internet permite a los gerentes comunicarse al instante con los empleados.* Úsela para transmitir el mensaje de la compañía en forma regular.

> *Reinvente la compañía para competir en tiempo de Internet.* Piense en función de días y semanas, en lugar de años. Aprovechar el "tiempo de Internet" cambiará los fundamentos de su negocio.

> *El éxito en Internet tiene que ver más con una compañía fundamentalmente fuerte que con cualquier otro factor.* En GE estos principios incluyen negocios líderes en el mercado, el programa de calidad Seis Sigma, capacidad de satisfacción de primera, confiabilidad, marca, etcétera.

APÉNDICE. VALORES DE GE

Los siguientes "valores de GE" se han convertido en el credo de General Electric desde los primeros años de Welch. Cada empleado de GE lleva una tarjeta laminada con ellos. Estos valores se tomaron de los secretos de liderazgo de Jack Welch.

- Cree una visión clara, simple, basada en la realidad, enfocada en el cliente y sea capaz de comunicarla directamente a todas las áreas.
- Entienda la responsabilidad y compromiso y muestre decisión... establezca y cumpla objetivos agresivos... siempre con integridad inquebrantable.
- Tenga pasión por la excelencia... odie la burocracia y todas las tonterías que vienen con ella.
- Tenga la seguridad en sí mismo para dar autoridad a otros y compórtese de un modo sin fronteras... crea y comprométase con el WorkOut como un medio de dar autoridad... obtenga ideas de cualquier parte.
- Tenga cerebro y sensibilidad globales, o la capacidad para desarrollarlos, y siéntase cómodo formando equipos integrales diversos.
- Estimule y saboree el cambio... no se atemorice o paralice por éste. Véalo como una oportunidad, no sólo como una amenaza.
- Tenga enorme fuerza y la capacidad para dotar de energía y vigorizar a otros. Enrienda la velocidad como una ventaja competitiva y vea los beneficios de organización totales que pueden derivarse al enfocarse en la velocidad.

El conjunto anterior de valores ha experimentado últimamente ligeros cambios. La versión más reciente:

Los líderes de GE, siempre con integridad inquebrantable...

- Se enfocan en forma apasionada en guiar al éxito al cliente.
- Viven la calidad Seis Sigma... se aseguran de que el cliente siempre sea el primer beneficiario... y usan esto para acelerar el crecimiento.
- insisten en la excelencia y son intolerantes con la burocracia.
- Actúan de un modo sin fronteras... siempre buscan y aplican las mejores ideas sin importar su fuente.
- Aprecian el capital intelectual global y a la gente que lo provee... forman equipos diversos para maximizarlo.
- Ven el cambio por las oportunidades de crecimiento que brinda... por ejemplo, negocios electrónicos.
- Crean una visión clara, simple, centrada en el cliente... y en forma continua renuevan y refrescan su ejecución.
- Crean un ambiente de Esfuerzo Máximo, emoción, informalidad y confianza... celebran las mejoras... y premian los resultados.

Demuestran... siempre con entusiasmo contagioso para el cliente... las cuatro £ del liderazgo de GE: la energía personal para dar la bienvenida y enfrentar la velocidad del cambio... la capacidad para crear una atmósfera que empuje a otros... el espacio para tomar decisiones difíciles... y la capacidad para ejecutar en forma sistemática.*

* Véase la nota de la página 36.

ESTA EDICIÓN SE TERMINÓ DE IMPRIMIR
EL 24 DE NOVIEMBRE DE 2003 EN
LITOGRÁFICA TAURO, S.A.
ANDRÉS MOLINA ENRÍQUEZ No. 4428
COLONIA VIADUCTO PIEDAD
08200, MÉXICO, D.F.